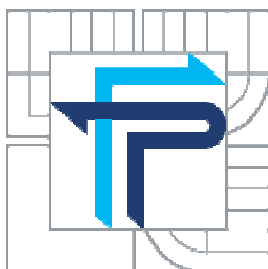


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

FINANCOVÁNÍ PROJEKTŮ ZE ZDROJŮ EU

PROJECT FUNDING FROM EU FINANCIAL RESOURCES

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JITKA ŠOLKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JIRÍ KOLENÁK, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šolková Jitka, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Financování projektů ze zdrojů EU

v anglickém jazyce:

Project Funding from EU Financial Resources

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FAJTLOVÁ, H. Operační programy 2007-2013 [online]. c2007 [cit. 2010-03-01]. INOVACE.CZ. Dostupné z WWW: <<http://www.inovace.cz/for-business/financovani-inovaci/clanek/operacni-programy-2007-2013/>>. ISSN 1802-6206.
- ICT v podnicích - Výzva III [online]. c1994-2010 [cit. 2009-10-28]. CzechInvest. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/ict-v-podnicich-vyzva-iii>>.
- PORTER, M. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, M. Konkurenční výhoda :Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- DŘÍŽHAL, P. Co je ERP systém – srdce i mozek firmy [online]. c2009 [cit. 2010-11-01]. ERP forum. Dostupné z WWW: <<http://www.erpforum.cz/krok-za-krokem-erp/co-je-erp.html>>.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 04.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje možnosti čerpání finančních prostředků z Evropské unie. Obsahuje teoretické poznatky z oblasti dotační problematiky a strukturálních fondů EU, analýzu současného stavu zkoumané společnosti a v návrhové části vhodná doporučení na řešení této situace, návrhy na zlepšení a jejich možné přínosy pro podnik.

Abstract

The master's thesis analyzes the possibilities of drawing financial resources from the European Union. It includes theoretical knowledges of the issues of grants and the EU structural funds, the current situation analysis of research company and in the draft part, there are the appropriate recommendations to solve this situation, proposals for improvement and their potential benefits for the company.

Klíčová slova

Dotace z Evropské unie, strukturální fondy, Program podpory ICT v podnicích, IS/ICT.

Key words

Grants from the European Union, structural funds, Program support for ICT in enterprises, IS/ITC.

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

ŠOLKOVÁ, J. *Financování projektů ze zdrojů EU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 89s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2010

.....

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Jiřímu Kolečákovi Ph.D. za jeho odbornou pomoc při sepsání diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině za pomoc a podporu při tvorbě této práce a všem ostatním, kteří přispěli k jejímu zdárnému vytvoření.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍL PRÁCE.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1 DOTACE Z EVROPSKÉ UNIE	11
1.2 PROGRAM PODPORY ICT V PODNICÍCH	13
1.2.1 Začlenění Programu podpory ICT v podnicích.....	14
1.2.2 Základní charakteristiky programu.....	16
1.2.3 Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI – ICT v podnicích	18
1.2.4 CzechInvest.....	21
1.3 ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM IS/ICT.....	22
1.3.1 Enterprise Resource Planning (ERP).....	22
1.3.2 Business Intelligence (BI).....	24
1.3.3 Manažerské informační systémy.....	25
1.4 POUŽITÉ METODY, ANALÝZY, MODELÝ	26
1.4.1 Porterův pětifaktorový model.....	26
1.4.2 Hodnotový řetězec	29
1.4.3 Marketingový mix – 4P.....	31
1.4.4 SWOT analýza	36
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	39
2.1 AKTUÁLNÍ STAV FIRMY- ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	39
2.1.1 Organizační struktura společnosti	40
2.1.2 Současný stav IS/ITC.....	42
2.1.3 Webové stránky společnosti.....	43
2.1.4 Porterův pětifaktorový model.....	47
2.1.5 Marketingový mix čtyř P	50
2.1.6 Průběh zakázky reklamní agenturou	53
2.1.7 Shrnutí prostřednictvím SWOT.....	54
2.2 REKLAMNÍ TRH	55
2.3 PODNIKOVÁ SFÉRA A ROZVOJ INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI.....	56
2.4 INFORMAČNÍ SPOLEČNOST V EVROPSKÉM MĚŘÍTKU	57
2.5 VÝBĚR SPRÁVNÉHO ERP SYSTÉMU A JEHO DODAVATELE.....	58
2.5.1 Jakou částku investovat do ERP systému	59
2.5.2 Aktuální stav a trendy využití podnikových aplikací.....	60
2.6 ETAPY ZAVEDENÍ ERP SYSTÉMU DO FIRMY	61
2.6.1 Etapa I. – Rozhodnutí pro změnu podnikového IS a vytvoření týmu	62

2.6.2	<i>Etapa II. - Výběr vhodného řešení.....</i>	62
2.6.3	<i>Etapa III. – Vlastní implementace vybraného ERP.....</i>	63
2.6.4	<i>Etapa IV. – Provoz a údržba vybraného ERP.....</i>	63
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY	64
3.1	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	64
3.2	VÝBĚR PODPOROVANÝCH AKTIVIT	69
3.3	SWOT PROJEKTU.....	69
3.4	LIDSKÉ ZDROJE PRO ZABEZPEČENÍ REALIZACE PROJEKTU	70
3.5	ERP SYSTÉM V RÁMCI HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	71
3.6	VLIV ZAVEDENÍ ERP SYSTÉMU DO FIRMY.....	73
3.6.1	<i>Podpora manažerského rozhodování</i>	74
3.6.2	<i>E-shop reklamní výroby.....</i>	75
3.7	PŘÍNOSY ZAVEDENÍ ERP OPROTI STÁVAJÍCÍMU STAVU	76
3.8	NÁKLADY NA ZAVEDENÍ ERP	77
3.9	DALŠÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	79
4	SHRNUTÍ A ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	88
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

V době ekonomické krize a neustálých turbulentních změn na trzích, v podnicích, státní správě, není možné fungovat nahodile. Je potřeba veškeré procesy řídit, monitorovat a přizpůsobovat tlaku okolního prostředí, konkurence, zákazníkům, vlastníkům, atp. Dnes už snad neexistuje podnik, který by ke své činnosti alespoň minimálně nevyužíval informační systémy a informační a komunikační technologie. Ty se dostávají stále více do popředí a je to dáno i jejich obrovským rozvojem v posledních letech. Stále více ovlivňují běžný život nás všech a fungování i chod celé společnosti.

Existují však i podnikové systémy, které podporují řízení téměř všech podnikových procesů ať už je to výroba, logistika, ekonomika, lidské zdroje, CRM anebo marketing. Tyto systémy poskytují všechny informace na jednom místě a umožňují tak automatizovat procesy, které ve firmě probíhají. Ukazuje se, že znát ve správný čas správné informace a ve správné formě, je důležité pro kvalitní a pohotové rozhodování managementu a řízení společnosti. Díky přehledným informacím je možno také provádět nutnou kontrolu stavu a chodu firmy.

Výhody zavedení těchto systémů a další doporučení pro zlepšení chodu podniku se budu snažit v této práci podpořit teoretickými poznatky, analýzami podniku a jeho okolí, analýzou dotačních programů EU (které by měly zajistit částečné financování projektu) a ERP systémů.

CÍL PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza dostupných možností pro financování rozvojových aktivit podniku s využitím finanční podpory fondů Evropské Unie. Proto je nezbytné zkoumat současný stav společnosti a odhalit případné nedostatky či dosud neobjevené potřeby. Účelem bude v těchto úzkých místech navrhnout zlepšení a inovace, která povedou k zavedení systematičnosti, efektivnosti a automatizace do podnikových procesů, ale i samotného řízení společnosti. Na základě těchto analýz bude možno doporučit konkrétní řešení daného problému, k jehož financování lze využít dotační podpory EU. Součástí bude identifikace lidských zdrojů pro zabezpečení realizace projektu, návrh ERP systému a vliv jeho zavedení do firmy, zhodnocení přínosů z toho plynoucích a popřípadě další návrhy na zlepšení chodu firmy.

Dílčím cílem je osvojení teoretických východisek, zejména o dotacích z Evropské unie, jednotlivých programech, základních charakteristikách zvoleného programu. Nejdůležitější informace pak najdeme ve Výzvě k předkládání projektů vč. podporovaných aktivit. V rámci teoretické části je také potřeba identifikovat použité metody a modely jako je hodnotový řetězec, Porterův pětifaktorový model, Marketingový mix 4P či SWOT matici.

Dalším dílčím cílem je analýza současné situace v podniku vč. organizační struktury, současného stavu IS/IT, zhodnocení webových stránek, praktické aplikace modelů a metod a shrnutí jejich výsledků v rámci SWOT.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole bych ráda uvedla teoretické poznatky, které mi pomohly ve zpracování analytické části a jsou důležité pro vytvoření návrhu řešení. Zaměřila jsem se na dotace z Evropské unie, především na program podpory ICT v podnicích, jeho základní charakteristiky a informace důležité pro žadatele. Další část tvoří podnikové informační systémy, definice Enterprise Resource Planning a Business intelligence. Nakonec je třeba uvést použité analýzy či modely jako Porterův pětifaktorový model či hodnotový řetězec, SWOT nebo marketingový mix čtyř P.

1.1 DOTACE Z EVROPSKÉ UNIE

Mezi základní politiky Evropské unie patří posilování hospodářské a sociální soudržnosti, která se snaží o vyvážený rozvoj evropských regionů a odstraňování případných rozdílů v úrovni rozvoje těchto regionů. Tato politika je realizována za pomoci Strukturálních fondů, Kohezního fondu, prostředků Evropské investiční banky a dalších finančních nástrojů. (6)

Strukturální fondy jsou nástrojem k dosahování ekonomické a sociální soudržnosti (koheze) EU. Prostředky z těchto fondů putují především do méně rozvinutých regionů a to na podporu adaptace a modernizace systémů vzdělávání a odborné přípravy zaměstnanosti. Systém strukturálních fondů zahrnuje Evropský fond regionálního rozvoje, Evropský sociální fond, Evropský zemědělský garanční a podpůrný fond a Finanční nástroj pro podporu rybolovu. (40)

Kohezní fond neboli Fond soudržnosti - nástroj solidarity, který pomáhá slabším zemím splnit kritéria pro vstup do Hospodářské a měnové unie¹. Pomoc směřuje do oblastí dopravní infrastruktury a ochrany životního prostředí a poskytuje se zemím,

¹ Hospodářská a měnová unie je proces, kterým dochází k harmonizaci hospodářských a měnových politik členských států Unie s výhledem na zavedení jednotné měny.

jejichž hrubý národní produkt na obyvatele je nižší než 90% průměru EU. **(18), (38)** Přestože pomoc poskytovaná z Kohezního fondu doplňuje pomoc ze strukturálních fondů, existují zde rozdíly.

Kohezní fond	Strukturální fondy
Pomoc státu na národní úrovni Financuje jasně definovaný projekt	Pomoc státu většinou na úrovni regionů Financování programu, který připravuje členský stát

Tabulka 1: Rozdíly v poskytování pomoci kohezním fondem a strukturálními fondy **(51)**

Při financování strukturálních operací nesmí docházet k překrývání pomoci, která přichází z Kohezního fondu a ze strukturálních fondů. **(47)**

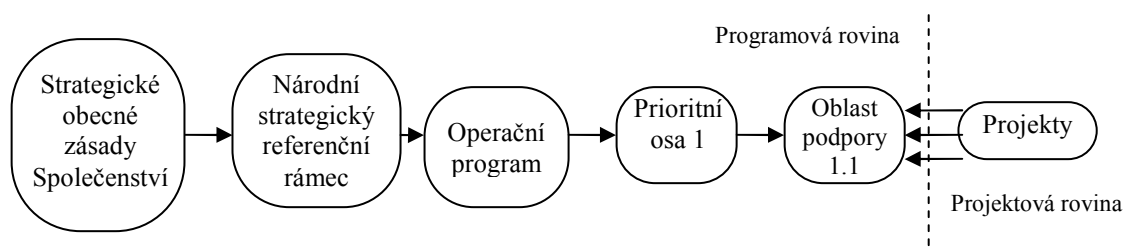
Evropská investiční banka (dále jen „EIB“). Jejím posláním je půjčovat peníze na projekty evropského zájmu (př.: železniční či silniční spojení, letiště, projekty v oblasti životního prostředí), zejména v méně bohatých regionech, v kandidátských zemích také v rozvojovém světě. Úvěry poskytuje i na investice malých podniků. **(14)** Projekty, do kterých banka investuje, jsou pečlivě vybírány na základě daných kritérií: musejí napomáhat k dosažení cílů EU, musejí být šetrné k životnímu prostředí a měly by pomoci přilákat další zdroje financování.

EIB je neziskovou organizací, která nemá žádné příjmy z vkladových či běžných účtů. Nevyužívá ani žádné finanční prostředky z rozpočtu EU. EIB je financována skrze půjčky na finančních trzích a z prostředků poskytnutých akcionáři banky, kterými jsou členské státy Evropské unie. Tato podpora ze strany členských států dává EIB nejvyšší možný rating (AAA)² na peněžních trzích, kde proto může získávat velmi vysoké částky za velmi výhodných podmínek. To bance opět umožňuje investovat do projektů veřejného zájmu, na které by jinak nebylo možné získat peníze – nebo by bylo nutné si peníze půjčit mnohem nákladněji. **(10)**

² Rating státu je oceněním jeho kredibility (úvěruschopnosti) na zahraničních trzích. Ocenění je syntetickým znakem kvality českého státu jako dlužníka a jeho ekonomické schopnosti dodržet vlastní závazky k cizím subjektům a splatit včas a v úplném množství úroky i jistinu dlužné částky.

Národní rozvojový plán a operační programy.

Získání finanční podpory EU pro Českou republiku bylo podmíněno vypracováním Národního rozvojového plánu (dále jen „NRP“) pro období 2007-2013, ve kterém jsou jasně definovány konkrétní pravidla a strategie čerpání finančních prostředků z fondů EU. Čerpání těchto finančních prostředků je následně realizováno pomocí tzv. operačních programů (dále jen „OP“), které jsou **tematicky a regionálně vymezené a specifikují cíle**, kterých chtějí pomocí realizovaných projektů dosáhnout³. Řídícími orgány OP jsou česká ministerstva, která mají za povinnost ke každému programu vypracovat podrobný metodologický materiál (příručku pro žadatele o pomoc z fondů EU) a definovat konkrétní podmínky a požadavky projektové žádosti v rámci daného OP. Chtějí-li čeští podnikatelé využít některý z těchto programů, musí nejprve vymyslet a zpracovat podnikatelský projekt a poté podat projektovou žádost u řídicího orgánu zvoleného OP. Podmínkou pro získání finanční podpory je, aby projekt odpovídal jednomu z cílů NRP a splňoval podmínky, stanovené řídicím orgánem daného programu. (11), (13)



Obrázek 1 Zařazení operačních programů do soustavy strategických dokumentů (43)

1.2 PROGRAM PODPORY ICT V PODNICÍCH

Poskytuje pomoc tam, kde jsou zastaralé vnitropodnikové systémy (účetní, skladové, k řízení zakázek, mzdové atd.) a je tam zapotřebí zefektivnit celkový vnitřní chod podniku. Řeší problémy s efektivností vztahů se zákazníky, dodavateli a veřejnou správou. Pomůže Vám také zajistit moderní informační systémy (dále jen IS), které

³ Dále obsahují zdůvodnění potřeby programu, konkretizace zaměření – typy projektů, vymezení příjemců podpory, monitorovací indikátory atd., finanční zajištění programu a jejich rozdělení, popis řízení OP.

Vám budou přínosem do budoucna. (16) Tento program podpory napomáhá prostřednictvím dotací získat finanční prostředky na rozšíření, ale také na zavedení komunikačních a informačních technologií (hardware, software) v malých a středních podnicích. Dotace tedy mohou pomoci zefektivnit vnitřní chod podniku, anebo vnější vztahy podniku k okolí. (15)

1.2.1 Začlenění Programu podpory ICT v podnicích

OP jsou sestaveny tak, aby odpovídali třem cílům politiky soudržnosti EU, kterými jsou Konvergence, Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce. V rámci cíle Konvergence je v ČR realizováno osm tematických OP a sedm regionálních OP. (12)

<i>Tematické operační programy (8)</i>	Řídící orgán	Plánovaná podpora
OP Životní prostředí	MŽP	4 917,9 mil. €
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	MŠMT	1 811,8 mil. €
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	MPSV	1 811,8 mil. €
OP Technická pomoc	MMR	243,8 mil. €
OP Podnikání a inovace	MPO	3 041,3 mil. €
OP Doprava	MD	5 774,1 mil. €
OP Výzkum a vývoj pro inovace	MŠMT	2 070,7 mil. €
Integrovaný operační program	MMR	1 553,0 mil. €

Tabulka 2 Přehled tematických operačních programů (37)

Operační program podnikání a inovace

Jak již bylo výše zmíněno, řídicím orgánem pro ten to operační program je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Na základě tohoto dokumentu je České republice poskytována finanční podpora podnikatelům. Zdrojem je EU ale také státní rozpočet. Konkrétně Evropský fond pro regionální rozvoj, který podporuje především rozvoj a strukturální změny regionů v rozvojově zaostalých oblastech.

„Globálním cílem je zvýšení konkurenceschopnosti sektoru průmyslu a služeb a rozvoj podnikání, udržení přitažlivosti České republiky, regionů a měst pro investory, podpora

inovací, stimulace poptávky po výsledcích výzkumu a vývoje, komercializace výsledků výzkumu a vývoje, podpora podnikatelského ducha a růstu hospodářství založeného na znalostech pomocí kapacit pro zavádění nových technologií a inovovaných výrobků, včetně nových informačních a komunikačních technologií.“ Globálního cíle je dosahováno prostřednictvím **prioritních os**, které charakterizují **specifické cíle**, oblasti podpory a konkrétní **programy podpory**. Prostřednictvím těchto programů je poskytována konkrétní podpora podnikatelským subjektů. (5)

Prioritní osa	Specifický cíl, prioritní osy	Oblast podpory	Program podpory
1. Vznik firem	Zvyšovat motivaci k zahájení podnikání, zintenzivnit aktivitu malých a středních podniků a vytvářet podmínky pro využití nových finančních nástrojů pro zahájení podnikání	1.1 Podpora začínajícím podnikatelům	START
		1.2 Využití nových finančních nástrojů	
2. Rozvoj firem	Zvýšit konkurenceschopnost podniků zaváděním nových výrobních technologií, zintenzivnit rozvoj informačních a komunikačních technologií a služeb pro podnikání	2.1 Bankovní nástroje podpory malých a středních podniků	PROGRES, ZÁRUKA
		2.2 Podpora nových výrobních technologií, ICT a vybraných strategických služeb	ROZVOJ, ICT A STRATEGICKÉ SLUŽBY, ICT V PODNICÍCH
3. Efektivní energie	Zvýšit účinnost užití energií v průmyslu a využití obnovitelných, případně i druhotných zdrojů energie (vyjma podpory spaloven)	3.1 Úspory energie a obnovitelné zdroje energie	EKO-ENERGIE
4. Inovace	Posílit inovační aktivity podniků (zavádění inovací technologií, výrobků a služeb)	4.1 Zvyšování inovační výkonnosti podniků	INOVACE, POTENCIÁL
5. Prostředí pro podnikání a inovace	Povzbudit spolupráci sektoru průmyslu se subjekty z oblasti výzkumu a vývoje, zkvalitnit infrastrukturu pro průmyslový výzkum, technologický vývoj a inovace, zefektivnit využití lidského potenciálu v průmyslu a zkvalitnit podnikatelskou infrastrukturu	5.1 Platformy spolupráce	SPOLUPRÁCE, PROSPERITA
		5.2 Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů	ŠKOLICÍ STŘEDISKA
		5.3 Infrastruktura pro podnikání	NEMOVITOSTI
6. Služby pro rozvoj podnikání	Zintenzivnit rozvoj poradenských a informačních služeb pro podnikání	6.1 Podpora poradenských služeb	PORADENSTVÍ
		6.2 Podpora marketingových služeb	MARKETING
7. Technická pomoc	Vytvořit institucionální, technické a administrativní podmínky pro realizaci operačního programu	7.1 Technická pomoc při řízení a implementaci operačního programu	
		7.2 Ostatní technická pomoc	

Tabulka 3 Přehled prioritních os a navazujících programů (5)

1.2.2 Základní charakteristiky programu

„Příjemci podpory (kdo může žádat)

- malý a střední podnik⁴ (dále jen MSP), který má uzavřena dvě po sobě jdoucí zdaňovací období,
- převažující ekonomická činnost žadatele a projektu (pokud lze určit) musí směřovat do zpracovatelského průmyslu – CZ – NACE C10 – C33 (vyjma CZ – NACE 12, 19, 20.6 a 30.11), 38.32, 41.2, 42, 43, 53.2, 58, 62, 63.1, 71, 72.1 a 95,
- projekt musí být realizován na území České republiky, mimo území hl. m. Prahy. **(15)**

Forma a výše podpory (kolik lze získat na jeden projekt)

- podpora je poskytována formou dotace,
- dotace je účelově určená k úhradě způsobilých výdajů vzniklých v souvislosti s plněním předmětu projektu. Minimální výše dotace činí 0,35 mil. Kč, maximální 20 mil. Kč,
- dotace se vypočítá jako procento ze způsobilých výdajů projektu, a to dle následující tabulky:

region NUTS II	Malý podnik	střední podnik
Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko, Severovýchod, Jihovýchod	60 %	50 %
Jihozápad	50%	40%

Tabulka 4 procentuální výše způsobilých výdajů projektu dle regionu NUTS II **(50)**

- v případě rozpočtové položky „služby poradců, expertů, studie“ činí maximální míra podpory 50 % ze způsobilých výdajů zařazených do této položky. **(50)**

⁴ „Za **drobného, malého a středního podnikatele** se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **malé podniky** vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR. V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **drobní podnikatelé** vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.“ **(7)**

Podporované aktivity (na co lze získat podporu)

- zavádění a rozšiřování IS pro zvyšování vnitřní efektivity podniků,
- zavádění a rozšiřování IS pro zvyšování efektivity dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- rozvoj a zdokonalování technické infrastruktury a programového vybavení,
- zavádění a rozšiřování IS při vývoji nových nebo inovaci stávajících výrobků a technologií,
- zavádění a rozšiřování outsourcingu informačních systémů nebo jeho částí v podnicích. (15)

Způsobilé výdaje (jaké výdaje je možné podpořit)

- hmotný majetek a jeho technické zhodnocení: hardware, sítě a ostatní stroje a zařízení, které lze označit za část IS/ICT, ale dle účetní klasifikace nespádají pod hardware ani software,
- nehmotný majetek: software, licence, práva duševního vlastnictví (patenty, know-how),
- služby poradců, expertů, studie: nejedná se o zpracování žádosti o podporu,
- ostatní služby: externě zajišťované služby a pronájem hardware, software a ostatních strojů a zařízení – outsourcing,
- náklady na publicitu spojenou s projektem,
- vybrané provozní náklady: přístup k informacím, databázím a tvorba webových stránek.“ (15)

Nezpůsobilými výdaji jsou:

- výdaje na pořízení použitého hardware a jiných strojů a zařízení,
- DPH, pokud je příjemce podpory plátcem DPH,
- výdaje vzniklé před datem přijatelnosti projektu,
- splátky půjček a úvěrů,
- sankce a penále,
- náklady na záruky, pojištění, úroky, bankovní poplatky, kursové ztráty,

- celní a správní poplatky,
- leasing. **(50)**

1.2.3 Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI – ICT v podnicích

„Investice do vaší budoucnosti“

Identifikace výzvy	ICT v podnicích
Prioritní osa	2 – Rozvoj firem
Číslo výzvy	III
Datum vyhlášení výzvy	22.10.2009
Příjem registračních žádostí	01.01.2010 – 15.10.2010
Příjem plných žádostí	08.03.2010 – 15.02.2011
Ukončení projektů	15.02.2014
Systém sběru žádostí	Kontinuální
Plánovaná alokace pro tuto výzvu	0,5 mld. CZK

Tabulka 5 Základní fakta výzvy **(50)**

Cílem této výzvy je podpora konkurenceschopnosti malých a středních podniků a to vyšším využitím jejich možností v oblasti pořizování a rozšiřování IS, včetně dalších prvků informačních a komunikačních technologií (dále jen ICT). „Poskytovatelem dotace je Řídící orgán OPPI – Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (dále jen MPO). Zprostředkujícím subjektem je Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest, příspěvková organizace MPO (dále jen CI).“ **(50)**

1.2.3.1 Definice pojmů

„IS - Informační systém; informační systém je systém, jehož prvky jsou informační a komunikační technologie (ICT), data a lidé. Cílem informačního systému je efektivní podpora informačních a rozhodovacích procesů na všech úrovních řízení organizace (podniku).

ICT - Informační a komunikační technologie; tímto termínem se rozumí hardwarové a softwarové prostředky pro sběr, přenos, ukládání, zpracování, distribuci a zabezpečení

dat. Mezi hardwarové (technické) prostředky patří zejména servery, stacionární a přenosné personální počítače, tiskárny, komunikační a síťová zařízení (především vysílače, směrovače, přepínače) a specializovaná koncová zařízení (myš, tablet, scanner, kamera, PDA, mobilní telefon apod.). Mezi softwarové (programové) prostředky patří základní software (operační systém, databázový systém, komunikační systém), aplikační software a software pro modelování a vývoj informačních systémů.

ERP/ERM - Enterprise Resource Planning/Enterprise Resource Management; Plánování/Rízení podnikových zdrojů, tyto systémy zahrnují řízení podnikových činností zejména v oblasti logistiky, financí, výroby, prodeje, personalistiky atp. Managementu umožňují automatizaci, integraci a standardizaci postupů, sdílení dat a jiných podnikových činností.

CRM - Customer Relationship Management; Řízení vztahů se zákazníky zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku.“ **(50)**

1.2.3.2 Podporované aktivity

„Podporovány jsou především ty aktivity, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti příjemce podpory. Jádrem projektu musí být investice či pořízení nových služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií, především tedy software a hardware, související se založením nové provozovny, rozšířením stávající provozovny, rozšířením výrobního sortimentu provozovny o nové, dodatečné výrobky nebo se zásadní změnou celkového výrobního postupu. Níže uvedené aktivity je možné v rámci projektu kombinovat a propojovat.“ **(50)**

1.2.3.3 Výběr projektů

Výběr projektů je podřízen výběrovým kritériím, která jsou jasně stanovena v příloze č. 3 výzvy. A je na žadatelích, aby tato kritéria pečlivě prostudovala. **(50)** Pro představu bych zmínila alespoň základní oddíly výběrových kritérií:

- ekonomické hodnocení žadatele,
- zkušenosti a odborné předpoklady žadatele,

- soulad se strategickými cíli,
- přínosy a technické řešení projektu. **(36)**

Žádosti jsou pak jednotlivě hodnoceny dle daných kritérií za pomoci minimálně dvou externích hodnotitelů. Výsledné hodnocení pak závisí na rozhodnutí hodnotitelské komise programu, která na základě dosažených výsledků doporučí nebo nedoporučí žádost Řídícímu orgánu k podpoře, popř. si vyžádá další podklady. „Řídící orgán v případě schválení podpory vydá Rozhodnutí o poskytnutí dotace, jehož součástí budou Podmínky poskytnutí dotace.“ **(50)**

1.2.3.4 Žádost o poskytnutí podpory a způsob jejího předložení

„Žádost o poskytnutí dotace podává žadatel ve dvou krocích prostřednictvím elektronického účtu (eAccount) na internetových stránkách www.czechinvest.org/eaccount. Pro podání žádosti o poskytnutí dotace je nutný elektronický podpis.

1. krok: Žadatel nejprve vyplní a elektronicky odešle zjednodušenou registrační žádost.

Na základě formální kontroly a kontroly přijatelnosti registrační žádosti včetně ekonomického hodnocení žadatele agentura CI informuje žadatele o výsledku hodnocení. V případě kladného výsledku obdrží žadatel informaci o předběžné přijatelnosti projektu a datu pro vznik způsobilých výdajů.

2. krok: Do 90 kalendářních dní od potvrzení úspěšné registrace (případně od data zahájení příjmu plných žádostí, podle toho, který okamžik nastane později) podává žadatel elektronicky plnou žádost. Plná žádost obsahuje podrobné informace o žadateli a projektu. V případě, že datum ukončení příjmu plných žádostí je blíže než 90 dní ode dne schválení registrační žádosti, lhůta pro podání plné žádosti se zkracuje a její poslední den je shodný s posledním dnem lhůty pro podávání plných žádostí.

Postup, jak vyplnit registrační a plnou žádost, je součástí Pokynů pro žadatele a příjemce dotace z OPPI – ICT V PODNICÍCH.“ **(50)**

1.2.4 CzechInvest

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvkovou organizací a spadá do působnosti MPO ČR. Je zde aby podporovala konkurenceschopnost MSP, podnikatelskou infrastrukturu, inovace a tím i celou českou ekonomiku. Napomáhá i k získání zahraničních investic z oblasti strategických služeb, výroby a technologických center.

CzechInvest zastřešuje oblast podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu z prostředků EU, ale i ze státního rozpočtu. Přispívá také k usnadnění komunikace mezi EU, státem a podnikateli. CzechInvest také v zahraničí prezentuje ČR jako vhodnou lokalitu pro mobilní investice. Je jedinou organizací, která předkládá žádosti o investiční pobídky. Podporuje české firmy, které by měly zájem o zapojení do dodavatelských řetězců nadnárodních společností. Díky těmto službám a rozvojovým programům se CI podílí na rozvíjení českých firem, investičních pobídek z Česka i ze zahraničí a podnikatelského klimatu v zemi.

„Služby CzechInvestu:

- informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele,
- implementace dotačních programů financovaných EU a státem,
- formální poradenství k projektům,
- správa databáze podnikatelských nemovitostí,
- podpora subdodavatelů – správa databáze českých dodavatelských firem,
- pomoc při realizaci investičních projektů,
- zprostředkování státní investiční podpory,
- AfterCare – služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice, podpora při reinvesticích.“

Od roku 2004 má Agentura CzechInvest třicet regionálních kanceláří ve všech krajských městech. Podnětem k vytvoření této sítě bylo rozšíření nabídky služeb pro klienty. Regionální kanceláře informují zájemce o službách agentury a možnostech podpory podnikání ze strukturálních fondů EU. Investorům poskytují informace o tom, kde je možné investovat. Spolupracují také se zástupci místní správy, samosprávy,

školy a jinými regionálními institucemi v hledání příležitostí k rozvoji podnikatelských podmínek regionu. (30)

1.3 ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM IS/ICT

Téměř každá společnost vlastní provozní systém, který produkuje takové množství informací, se kterým se velmi obtížně pracuje. Možnost mít správné informace včas má vliv na správné a okamžité rozhodování. Místo toho však manažeři tráví čas získáváním dat v požadované formě z různých nesourodých informačních systémů a jejich analýzou. Tím se zbytečně snižuje efektivita, zvyšuje se režijní čas a tím i náklady s tím spojené. (26) IS dnes podporují všechny důležité podnikové funkce (plánování, finance, prodej, personalistika) a zároveň podporují efektivnost a flexibilitu klíčových podnikových procesů. (2, str. 12)

1.3.1 Enterprise Resource Planning (ERP)

Zkratka ERP se užívá pro označení klíčové aplikace podnikových IS. Ze začátku byla důležitá především podpora plánování (P-plannig), která byla později vystřídána potřebou sledovat podnikové zdroje (R-resources), tj. materiál, kapacity a finance. Současnost si vyžádala soustředění pozornosti na podnik (E-enterprise, a to v širším slova smyslu) a podnikání, především pak efektivitu, udržení a rozvoj konkurenceschopnosti. (2, str. 11)

Stále častější využívání IT v podnicích zvyšuje potřebu i nároky na ERP systém. Požadavky jsou kladeny zejména na kvalitu, komplexnost a včasnost dodání informace pro podporu rozhodování. V databázích ERP systému se shromažďuje obrovské množství dat. Ty jsou pak potenciálními informacemi, které mohou zlepšit řízení společnosti. Nejmodernější technologie ke zpracování dat jsou označovány termínem (Business Intelligence – BI) a jsou stále častěji využívány i u malých a středních podniků. Jsou také jedním z nástrojů konkurenčního boje. (28)

„Podnikové informační systémy dělíme do tří skupin. Nejpočetnější tvoří účetní a ekonomické systémy, určené pro podnikatele a malé firmy. Pokrývají oblast finančního účetnictví a někdy i další agendy, jako lidské zdroje nebo skladové hospodářství. Do další kategorie patří informační systémy pro střední firmy. Ty nabízejí daleko větší analytický rozsah a často jsou řešené na principu jádra a jednotlivých modulů skládajících se do finální stavebnice. Třetí skupinu tvoří velké podnikové IS, zpravidla označované ERP. Pokrývají plánování a řízení všech klíčových procesů ve firmách na všech úrovních. Trendem poslední doby jsou pak i ERP systémy pro střední a menší firmy, které se vyznačují mimo jiné velkou přizpůsobivostí firemním procesům. (8)

"Co má firma od ERP systému očekávat?"

- Zlepšení informačních procesů a získání náskoku před konkurencí.
- Detailní a aktuální přehledy o výkonnosti podniku.
- Dostatek informací o partnerech i zákaznících, nový impuls pro obchod.
- Zjednodušení plánování a řízení výroby.
- Podmínky pro vývoj speciálních řešení.
- Výši a návratnost investic – vzhledem ke změně procesů a řízení. (8)

Dříve, než se rozhlédnete na trhu a začnete vybírat systém, který bude odpovídat vašim skutečným potřebám, vzhledem k tomu, kolik prostředků máte k dispozici i podle reálných odhadů, jak se bude firma rozvíjet, **je třeba zvážit i další otázky:**

- Půjde rozšiřovat řešení o různé oblasti v souladu s růstem či rozvojem podnikání?
- Padla volba na nejlepší technologickou platformu z hlediska životnosti systému a ochrany investic?
- Bude systém plně kompatibilní s již využívaným softwarem?
- Bude systém schopen integrovat další aplikace a podporovat návazné technologie?
- Jaké jsou reference dodavatele, úroveň jeho služeb a technická podpora?
- Jak dlouhá bude vlastní implementace? (8)

„Z čeho se skládá ERP systém

Oblasti, které využívá prakticky každý typ podniku, jsou:

- *Ekonomika*, jejímž prostřednictvím jsou řešeny účetnictví, faktury přijaté, faktury vydané, pokladna, banka a majetek.
- *Logistika a skladové hospodářství*, které řeší problematiku skladu, nákupu a prodeje a zakázek.
- *Lidské zdroje*, jejichž úkolem je zejména problematika mezd a personalistiky.
- Dalšími důležitými oblastmi, které musí být ve velkých firmách řízeny prostřednictvím informačního systému, jsou *Marketing a CRM* (řízení vztahu se zákazníky).
- Také **Manažerské vyhodnocování** je jednou z oblastí, bez nichž se firma neobejde.

Pro obchodní firmy všech typů je určeno řešení pokrývající informační potřeby společností, zabývajících se zejména prodejem, velkoobchodem či zásilkovou službou. Mělo by obsahovat systém nákupu a prodeje zboží s možností členění zákazníků dle regionů, sortimentu, atd. a poskytovat managementu firmy strategické informace o vývoji obchodu.“ (9)

1.3.2 Business Intelligence (BI)

„Business intelligence je podle Tomáše Bártý, Executive Managera společnosti Reporters, zastřešujícím pojmem pro souhrn všech nástrojů a metod informačních technologií, které prostřednictvím analýzy firemních dat a faktů slouží k podpoře strategického rozhodování, plánování a řízení.“

„Business intelligence v technickém pojetí lze podle Jiřího Přibyslavského, Business Consultanta společnosti Infor, definovat jako obecný termín označující nástroje a aplikace, které umožňují manažerům sbírat, analyzovat, distribuovat informace a na jejich základě rozhodovat: „V byznysovém pojetí jsou to řešení pokrývající klíčové controllingové procesy, tedy plánování, analýzu a reporting.“

„Oblíbený slogan podle Věry Jouklové, ředitelky divize BI v S&T CZ, zní: „Každý uživatel ve firmě potřebuje aplikace business intelligence, každý ale v trochu jiné podobě. BI představuje technologii, která umožňuje přeměnu dat uložených v různých datových zdrojích na informace, které jsou pak v přehledné podobě prezentovány koncovým uživatelům.“ (33)

„Systémy BI představují určitou strategii práce s informacemi, jsou založeny na dodání informací do správných rukou, v pravý čas, v požadovaném formátu a v nezkrácené podobě.“ BI pomáhá při rozhodování na všech organizačních úrovních a tím přispívá k rychlému rozvoji podniku. Díky dostupnosti potřebných dat mohou pracovníci sami rozhodovat v různých věcech, mohou také provádět různé činnosti a to vše v souladu s podnikovou strategií. Vybudování a zavedení BI systému je obtížné a vyžaduje širokou spolupráci, zejména ve vedení podniku. (27)

1.3.3 Manažerské informační systémy

„Manažerské informační systémy jsou jedním ze základních pilířů moderního managementu, založeného na skutečných faktech, a nikoliv na intuitivním rozhodování.“ Při vývoji těchto systémů je potřeba zohlednit nejen současné požadavky aktuálních uživatelů, ale také zajistit použitelnost systému pro případ výměny uživatelů nebo změnách v ekonomickém vývoji společnosti a jejího okolí.

Pro úspěšnou tvorbu systému je třeba dodržet tři zásadní pravidla:

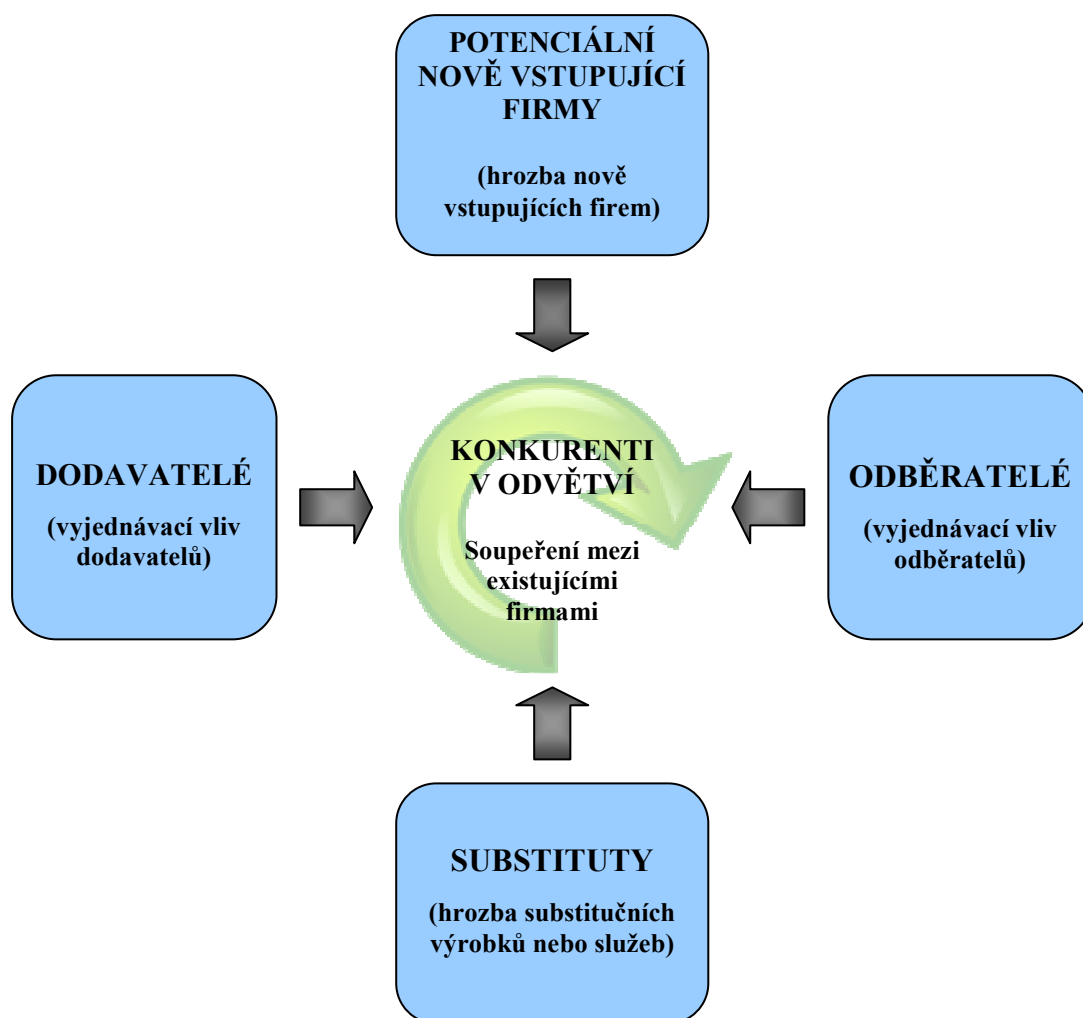
- *orientace na data* – data jsou tím nejcennějším, čím informační systémy disponují,
- *orientace na uživatele* – cílem je pokrýt odpovídajícím způsobem potřeby všech uživatelů tak, aby to bylo užitečné pro jejich práci,
- *proces inspirace a učení* – využívání postupů a technologií, jež umožní využít na patřičné úrovni aktivní zkušenosti uživatelů ve všech etapách vývoje. (25)

1.4 POUŽITÉ METODY, ANALÝZY, MODEL Y

Před analýzou aktuální situace firmy a samotnými návrhy řešení, je potřeba teoreticky popsat použité metody.

1.4.1 Porterův pětifaktorový model

„Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou popsány na schématu:“ (34, str. 3)



Obrázek 2 Hybné síly konkurence v odvětví (34, str. 4)

„Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků. Jsou-li překážky vysoké, nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá. Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu (loajalita zákazníků),
- kapitálová náročnost vstupu do odvětví,
- přechodové náklady (tj. náklady, které musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele),
- přístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu (vlastnictví know-how již zavedených firem),
- vládní politika. **(34, str. 7-13)**

„Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Intenzivní soupeření je důsledkem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů.“

- V odvětví existuje mnoho firem nebo vyrovnaní konkurenti,
- odvětví roste pomalu,
- existují vysoké skladovací nebo fixní náklady,
- je zde nedostatečná diferenciací,
- úspory z rozsahu udávají rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích,
- konkurenti jsou různorodí (problémy při dohodnutí „pravidel hry“),
- existují vysoké strategické záměry,
- panují vysoké překážky výstupu. **(34, str. 17-21)**

Tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů

Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. **(34, str. 23)**

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje,
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů,
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferenciované,
- jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady,
- jestliže dociluje nízkého zisku,
- odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace,
- produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovi produkce nebo jeho služeb,
- odběratel je plně informován. **(34, str. 25-26)**

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky:

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává,
- nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny,
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání,
- skupina dodavatelů má diferenciovanou produkci neb vytvořila přechodové náklady,
- skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů. **(34, str. 27-28)**

1.4.2 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec slouží k analýze interních faktorů ve firmě. „Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto činnosti se dají znázornit s použitím hodnotového řetězce.“ (35, str. 58)



Obrázek 3 Generický hodnotový řetězec (35, str. 59)

„Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává se z hodnototvorných činností a marže.“ Hodnototvorné činnosti jsou stavební kameny, jimiž podnik vytváří výrobek. „Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností.“

Každá hodnototvorná činnost používá ke splnění své funkce zakoupené vstupy, pracovní síly (dělnické a řídicí) a nějaký druh technologie. Každá hodnototvorná činnost také používá a vytváří informační údaje. Hodnototvorné činnosti lze rozdělit na dva všeobecné typy: primární (základní) činnosti a podpůrné činnosti (viz. obr. 2). „Primární činnosti se zabývají výrobou, prodejem a dodáním výrobku zákazníkovi a následným servisem. Podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají koupené vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné celopodnikové funkce. Čárkované čáry naznačují, že zásobování, technologický rozvoj a řízení pracovních sil se mohou spojovat s jednotlivými primárními činnostmi, ale mohou také napomáhat celému řetězci. Infrastruktura podniku se s jednotlivými primárními činnostmi nespojuje, nýbrž napomáhá celému řetězci.“ (35, str. 61)

Primární činnosti

- *„Řízení vstupních operací.* Činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů na daný výrobek, např. manipulace s materiálem, uložení ve skladu, regulace výše zásob.
 - *Výroba a provoz.* Činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku, např. strojní obrábění, balení, montáž, údržba zařízení, testování.
 - *Řízení výstupních operací.* Činnosti spojené s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupujícím, např. uskladnění hotových výrobků, manipulace s nimi (vnitropodniková doprava), provoz dodávkových vozidel.
 - *Marketing a odbyt.* Činnosti, které mají kupujícím umožnit koupit si daný výrobek a lákat je ke koupi, např. reklama, propagační akce spojené s prodejem, činnost prodávačů, předběžné nabídky, výběr distribučních cest.
 - *Servisní služby.* Činnosti spojené s poskytováním služeb k zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku, např. jeho instalace, opravy, zaškolení obsluhy.“
- (35, str. 62-63)**

Podpůrné činnosti

„Obstaravatelská činnost. Nákup vstupů užitých v hodnotovém řetězci podniku, nikoliv jako koupené vstupy samotné. Mezi koupené vstupy patří suroviny, zásoby, a jiné spotřebitelné položky, ale také základní prostředky jako strojní zařízení, vybavení laboratoří, kancelářská zařízení a budovy.

Technologický rozvoj se sestává z řady činností, které lze zhruba seskupit do úsilí zkvalitnit výrobek a snahy zlepšit výrobní postup. Technologický rozvoj je obvykle spojován s technickým oddělením nebo s vývojovou skupinou. Technologický rozvoj může napomáhat kterékoli z četných technologií vložených do hodnototvorných činností, např. takovým oblastem jako je telekomunikační technologie pro systém příjmu objednávek nebo automatizace kancelářských prací pro účtárnu.

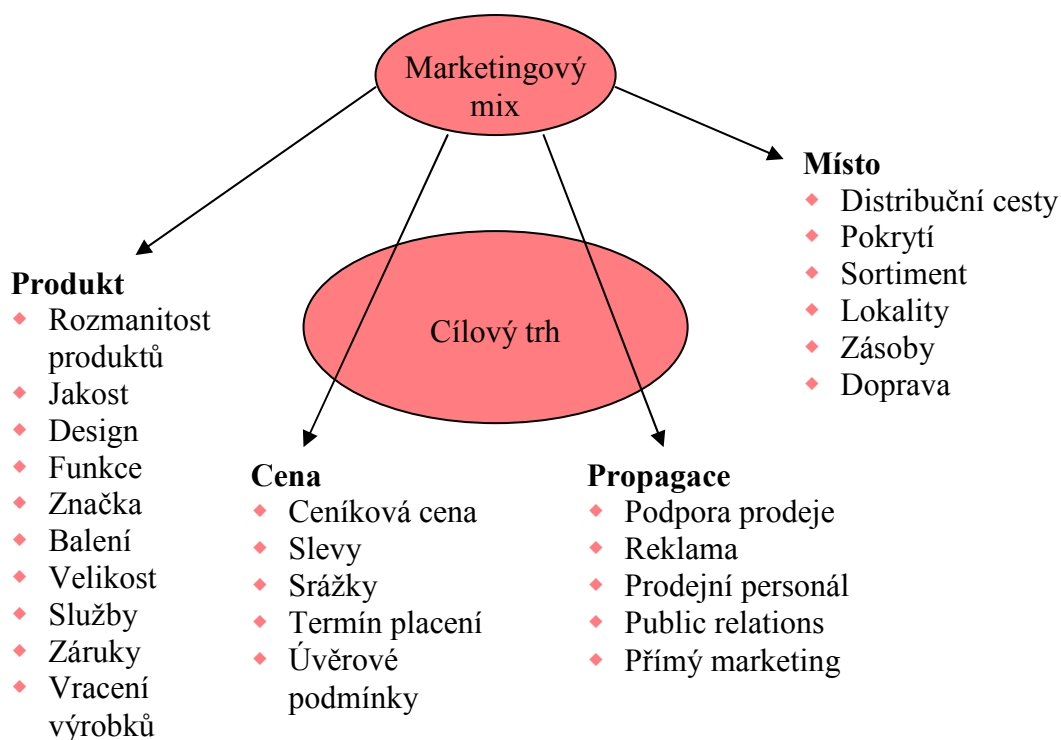
Řízení pracovních sil sestává z činností týkajících se náboru, najímání, výcviku, dalšího rozvoje a platů zaměstnanců všeho druhu. Řízení pracovních sil napomáhá jak

jednotlivým primárním i podpůrným činnostem (např. najímání strojních inženýrů), tak i hodnototvornému řetězci jako celku (např. mzdová vyjednávání).

Infrastruktura podniku sestává z řady činností, jež zahrnují generální ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a řízení jakosti.“
(35, str 64-66)

1.4.3 Marketingový mix – 4P

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (22, str. 105) Některé činnosti na první pohled marketingový mix čtyř P postrádá, ale ve skutečnosti jsou v jednom z nich obsaženy:



Obrázek 4 Struktura čtyř P (20, str. 114)

Kotler ale navrhuje přidat další dvě P, které se v globálním marketingu dostávají stále více do popředí. Jsou to:

- *Politika (Politics)*. Politické aktivity mohou výrazně ovlivňovat objem prodeje. Především přijetím zákonů, které nastavují podmínky. Proto mohou marketingoví pracovníci využívat lobby k ovlivnění tržní poptávky.
- *Veřejné mínění (Public opinion)*. Jsou i nálady a postoje, co ovlivňuje poptávku a zájem o určité výrobky nebo služby.

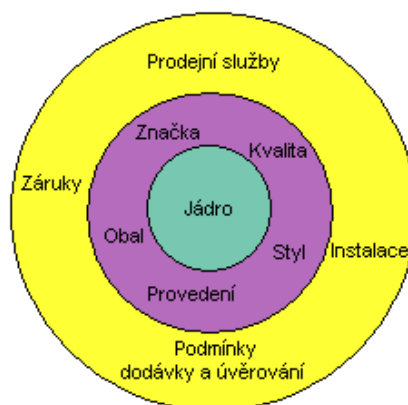
Koncepce čtyř P zahrnuje pouze pohled prodávajícího. Kotler zmiňuje i pohled kupujícího – čtyř C:

- | | |
|----------------------------------|---|
| - Produkt (P roduct) | (Customer Value) Hodnota z hlediska zákazníka |
| - Cena (P rice) | (Cost to the Customer) Náklady pro zákazníka |
| - Místo (P lace) | (Convenience) Pohodlí |
| - Propagace (P romotion) | (Communication) Komunikace |

Zákazníci nakupují hodnotu nebo řešení nějakého problému. Více než cena je tedy zajímaví celkové náklady, které vynaloží na získání, používání, ale také následné zbavení se produktu. Výrobky či služby chtějí mít pohodlně k dispozici. A více než propagace je zajímavá obousměrná komunikace. Tento pohled je pro kvalitní sestavení čtyř P velmi důležitý. **(20, str. 113-114)**

1.4.3.1 Produkt

Produkt či nabídka tvoří jádro každého podnikání. Cílem podniku je, aby se odlišoval od ostatních, aby tato diferenciací byla akceptována trhem a zákazníci za ni byli ochotni platit. **(20, str. 115)**



Obrázek 5 Struktura komplexního výrobku (21)

Diferencovat produkty lze v různé míře. Extrémem jsou komoditní („nediferencované“) produkty, například kovy, sůl, průmyslové chemikálie, zelenina, ovoce atp. Diferenciace je skutečná nebo psychologická. Tady lze uplatnit rozdíl v místě původu, vytvořením výrazné image, či nepatrného skutečného rozdílu. Jinak je to u produktů, které lze fyzicky snadno diferencovat jako třeba auta (výkon, velikost, styling,...) nebo budovy. Psychologická diferenciace pak může být prestiž, bezpečnost. Základem diferenciace jsou:

- **fyzické rozdíly** (výkon, balení, spolehlivost, vlastnosti, styling, trvanlivost, design),
- **rozdíly v dostupnosti** (zboží na prodejnách nebo zboží objednané telefonicky, přes internet, faxem, poštou),
- **rozdíly v servisu** (zaškolení, údržba, opravy, instalace, konzultační služby),
- **cenové rozdíly** (vysoká cena, nízká cena, středně vysoká cena),
- **rozdíly image** (pořádané akce, symboly, média, atmosféra).

Nové vlastnosti jsou způsobem, jak rychle a viditelně prokázat větší přínos produktu. Stejně tak design může výrazně odlišit produkt či jeho balení. Nicméně každá úspěšná diferenciace často přitahuje imitátory. Novátor se pak musí rozhodnout jestli:

- sníží cenu za účelem udržení tržního podílu a smíří se s nižšími zisky,
- zachová cenu na úkor části tržního podílu i zisků,
- nebo najde nový základ pro diferenciaci a zachová současnou cenu.

Poslední varianta nabízí největší šanci k dlouhodobé ziskovosti. **(20, str. 115-117)**

„Tržní životnost produktu je dána časem, po který je výrobek schopen udržet se na trhu za přijatelných podmínek. Teoreticky lze rozlišit základní fáze životního cyklu výrobku, a to zavedení na trh, růst, zralost a ústup. V realitě nabývá životní cyklus výrobku různých modifikací.“ **(3, str. 174)**

1.4.3.2 Cena

Cena, jako jediná součást marketingového mixu vytváří příjmy, zbylé tři části produkují náklady. V důsledku toho se podniky snaží tlačit cenu co nejvýš. Hranicí je úroveň diferenciace. Je třeba brát v potaz i vliv ceny na prodané množství. Firma chce

dosáhnout takových příjmů, které jim po odečtení nákladů přinesou nejvyšší zisky. Významné je rozlišení na ceníkovou cenu a cenu skutečně realizovanou. Poskytování slev je velmi rozšířené, známe např.: množstevní rabat, speciální slevu, dárek či bezplatnou službu. **(20, str. 117-118)**

„Cenu je nutno posuzovat jako faktor limitující poptávku, s rostoucí cenou (ceteris paribus) klesá poptávka (racionální vnímání ceny. Spotřebitel posuzuje produkt na základě ceny. Má tendenci přisuzovat vyšší kvalitu produktu s vyšší cenou (zrcadlové vnímání ceny). Cena působí nejen na poptávku po daném produktu, ale ovlivňuje rovněž poptávku substitučních a komplementárních produktů. Základním kritériem ceny je užitek, který produkt přináší“ (kvalita, značka, konkurence, cenová úroveň). **(3, str. 178)** Optimální cena respektuje poptávku, kalkulaci, marketingový koncept značky a firmy, konkurenci, krátkodobé i dlouhodobé souvislosti a komunikační obsah. **(3, str. 198)**

1.4.3.3 Místo (nebo distribuce)

„Distribuční cesta představuje spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelem. Její uspořádání musí zabezpečit:

- umístění výrobky nebo služby v místě a čase, které určí zákazník,
- úroveň služeb, kterou zákazník požaduje,
- vytvoření určitých podnikových distribučních příležitostí,
- vše s přiměřenými vynaloženými náklady.“ **(3, str. 201)**

„Distribuční cesty dělají výrobek dosažitelný ve vhodném čase, na správném místě, ve správné kvalitě i kvantitě.“ **(3, str. 220)** Prodávající se vždy musí rozhodnout, jakým způsobem bude distribuovat zboží cílovému trhu. Dva možné přístupy jsou přímý prodej nebo prodej přes prostředníky (tedy nepřímý). Kombinaci obou pak říkáme duální distribuce. Dnes je však velmi aktuální boj mezi nákupem v prodejnách a nákupem z domova. V pohodlí domova nemusíme řešit cestování, parkování, fronty, atp. V prodejnách se účtují vyšší ceny, čekají nás přeplněná parkoviště nebo mizerná

obsluha. Z domova už můžeme nakoupit téměř vše prostřednictvím některého z šesti kanálů:

- katalogy zasílané přímo do schránky,
- direct mail – adresné obchodní nabídky listovní poštou na domovskou adresu,
- tele-shopping,
- nabídky v časopisech, novinách, televizi či rozhlasu,
- telemarketingové telefonáty,
- internetový nákup.

Čím méně budou mít zákazníci času, tím více budou nákupy z domova preferovat nad nákupy v prodejnách. (20, str. 121-123)

1.4.3.4 Propagace

Propagace zahrnuje všechny komunikační nástroje, prostřednictvím kterých lze předat sdělení cílové skupině. Tyto nástroje můžeme řadit do pěti kategorií:

- **Reklama** je nejúčinnější v oblasti budování povědomí o existenci výrobku, podniku, služby. Zajímavá a tvořivá kampaň může dokonce vybudovat image. „Reklama znamená rozhodování o pěti M – mission, message, media, money, measurement neboli o poslání, sdělení, médiích, penězích a měření.“
- **Podpora prodeje** zahrnuje např.: výprodej, nabídka dvou kusů za cenu jednoho, možnost něco vyhrát,...
- **Public relations** jsou tvořeny souborem nástrojů:
 - Publications (publikace – výroční zprávy, brožury, podnikové časopisy).
 - Events (veřejné akce – sponzoring sportovních akcí, prodejních výstav).
 - News (novinky – o podniku, zaměstnancích, produktech).
 - Community involvement activities (angažovanost pro komunitu – podpora místních společenství).
 - Identity media (nosiče a projevy vlastní identity – dress code, vizitky, hlavičkový papír).
 - Lobbying activity (lobby – snaha o prosazení či zablokování legislativních nebo regulačních opatření).
 - Social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti – budování dobré pověsti v této oblasti).

- **Prodejní personál** je nejnákladnějším nástrojem. Přednost prodejců je, že jsou daleko efektivnější než inzerát či direct mail. Důležitý je osobní kontakt, komunikace, reakce. Čím je výrobek složitější, tím více prodejní pozornosti vyžaduje.
- **Přímý marketing** může být realizován v podobě katalogů, telemarketingu, emailu. **(20, str. 122-133)**

1.4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je flexibilní koncept, který může být použit v různých situacích: hodnocení projektů, podnikatelské aktivity, rozhodování, řešení problémů, apod. Albert S. Humphrey je považován za otce SWOT analýzy. Pan Humphrey a jeho kolegové ze Standfordského výzkumného ústavu během 60tých let 19 století zkoumali, proč se v mnoha podnicích nedaří podnikové plánování. Na základě jejich poznatků vznikla SWOT analýza a další plánovací nástroje, které jsou dnes široce využívány. **(24)** SWOT je zkratka složená z počátečních písmen anglických slov: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). **(23), (45)**

Silné stránky

Jedná se o interní atributy, které přidávají hodnotu a dávají nám tak konkurenční výhodu nad ostatními společnostmi. Cíle dosáhnete, když se zaměříte na to:

- Co děláte dobře?
- Jaký je váš USP (unique selling point – unikátní prodejní prvek)?
- Jaké výhody máte oproti ostatním? **(23)**

Slabé stránky

Realistické zaměření na problematické oblasti (procesy, produkty, schopnosti). Ačkoliv tyto faktory mohou odvádět pozornost od schopností, je potřeba je analyzovat a kontrolovat. Vhodné je zaměřit se na následující otázky:

- Co děláte špatně?
- Co můžete zlepšit?
- Čemu byste se měli vyhnout?

Zkoumání je důležité nejen z pohledu podniku, ale také jak tyto slabiny vidí ostatní konkurenti. (23)

Příležitosti

Analyzují vnější atraktivní faktory a odhalují skrytý potenciál. Dokonce odhalování vašich silných stránek nebo hledání odstranění nedostatků může otevřít okno novým příležitostem. Příležitosti mohou zahrnovat rozšíření výrobního procesu, získání nových trhů a jiné příležitosti pro další rozvoj společnosti, lidí, produktů, služeb apod. (23)

Hrozby

Hrozby jsou vnější překážky při dosahování cílů a jsou z velké části mimo naši kontrolu. Jsou charakterizovány nepříznivými trendy jako je propouštění, zastarávání, cenové války, konkurenti s vynikajícími schopnostmi či produkty, změny ve spotřebitelských preferencích a vývoj technologií. Přesto, co představuje příležitosti a hrozby, je do značné míry subjektivní. Př.: Neuspokojení zákaznických potřeb je na jedné straně příležitostí pro firmy, které tyto potřeby umí uspokojit a druhé straně hrozbou pro ty společnosti, které tyto zákaznické potřeby uspokojit neumí. (23)

	Užitečné (pro dosažení cíle)	Škodlivé (pro dosažení cíle)
Vnitřního původu (atributy organizace)	Silné stránky S trengths Maximalizovat Realizovat	Slabé stránky W eaknesses Monitorovat Eliminovat
Vnějšího původu (atributy prostředí)	Příležitosti O pportunities Maximalizovat Rozšiřovat	Hrozby T hreats Nutno koncepčně řešit

Obrázek 6 Matice SWOT (23), (45)

Je-li SWOT správně sestavena z relevantních informací, může nám poskytnout komplexní hodnocení fungování firmy, pomůže nám identifikovat problémy ale také nové možnosti rozvoje a růstu firmy. SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

SWOT je možné využít jako nástroj pro stanovení a optimalizaci podnikové strategie, projektu nebo zlepšení aktuálního stavu podniku i podnikových procesů. Management podniku může volit některou z následujících strategií:

- 1) MAX-MAX strategie (S-O) – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti (sledovat příležitosti, které využívají našich silných stránek).
- 2) MIN-MAX strategie (W-O) – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti (překonat slabiny a pokračovat v hledání příležitostí).
- 3) MAX-MIN strategie (S-T) – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby (určit způsoby jak využít silné stránky ke snížení zranitelnosti vůči vnějším hrozbám).
- 4) MIN-MIN strategie (W-T) – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby (vytvořit obraný plán jako prevenci proti firemním slabínám, které zvyšují zranitelnost firmy vůči vnějším hrozbám). **(41), (44)**

Navzdory skutečnosti, že SWOT analýza je často používaným nástrojem plánování, má i své kritiky. Mnozí odborníci se domnívají, že podnikatelské jednotky společnosti jsou spíše tvůrci, než stratégové. Jiní si myslí, že analýza vnějších faktorů, které nemůžeme ovlivnit, je jen ztráta času. Nicméně dnes je SWOT analýza považována za základní stavební kámen strategického plánování podniku. **(24)** Zpravidla slouží k přehlednému členění poznatků získaných za pomoci jiných analýz a zkoumání. **(autor)**

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Náplní této kapitoly je analýza současného stavu podniku. Zahrnuje základní informace o společnosti, popis organizační struktury, zhodnocení webové prezentace, aplikaci analýz a modelů a další.

2.1 AKTUÁLNÍ STAV FIRMY- ZÁKLADNÍ INFORMACE

Datum zápisu:	26.května 2000
Obchodní firma:	GNT s.r.o.
Sídlo:	Brno, Purkyňova 93, PSČ 612 00
Identifikační číslo:	255 99 658
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným (48)

Tato společnost má dva společníky, kteří jsou zároveň statutárním orgánem. (48)

„Způsob jednání za společnost: Za společnost jedná a podepisuje každý z jednatelů samostatně, vyjma zcizování a zatěžování nemovitostí společnosti a jakýchkoliv právních úkonů, jejichž předmětem je hodnota či plnění vyšší jak 200 000,- Kč (slovy: dvě stě tisíc korun českých) pro jeden případ, kde jednají a podepisují společně dva (2) jednatele.“ (48)

Předmět podnikání dle obchodního rejstříku:

- služby přístupu k síti internet,
 - výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- (48)

GNT reklamní agentura působí na českém trhu od roku 2000, v letošním roce tedy oslaví desetileté výročí svého založení (můžeme tedy hovořit o firmě s mnohaletou zkušeností a praxí v oboru). Tato společnost vyvíjí činnost v mnoha směrech avšak se specializací na reklamní výrobu. Jedná se o následující oblasti:

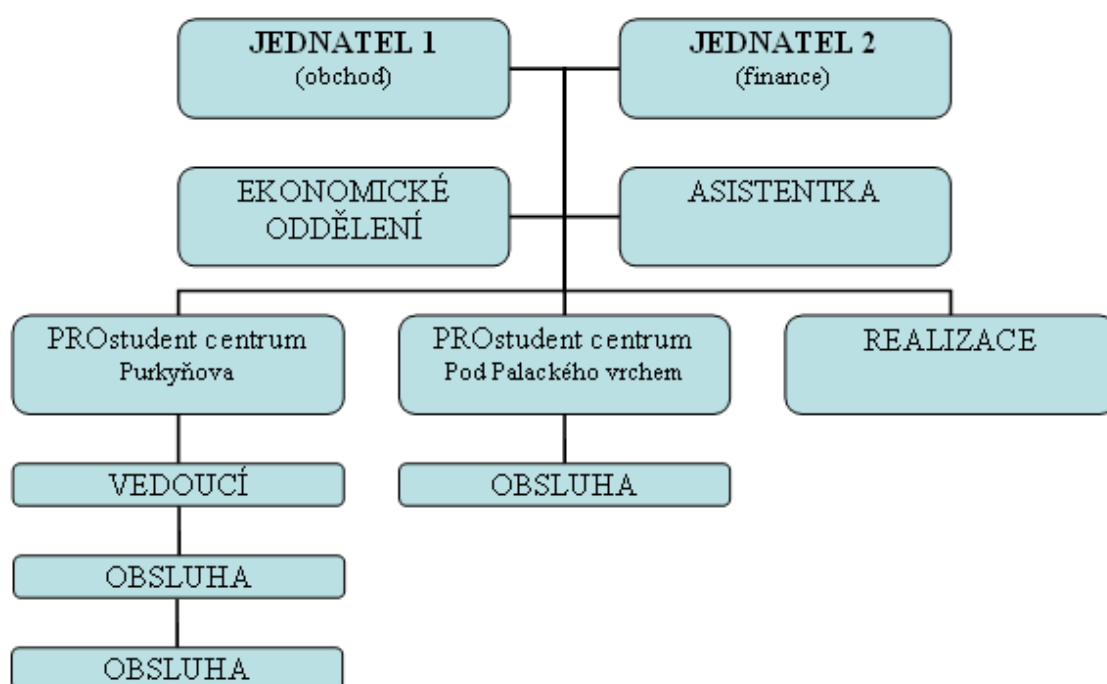
- provoz copy center na vysokoškolských kolejích Purkyňova a Pod Palackého vrchem v Brně,
- knihařství se specializací na vazby diplomových prací
 - nejlépe vybavené knihařství v Brně,
- IT e-shop, dovoz a prodej spotřebních materiálů pro tisk,
- online tiskárna s širokým technologickým zázemím
 - tisk vizitek, brožur, lokalizace manuálů, tisk samolepek,
 - malonákladový tisk letáků,
 - plnobarevný tisk a plotrování,
 - řezaná grafika,
- výroba velkoformátové reklamy (reklamní plachty, tabule, plakáty, polepy aut a další)
 - velkoformátový tisk,
- reklamní agentura s úzkou specializací na campus marketing
 - studentské reklamní noviny PROStudent,
- vlastní síť reklamních poutačů (reklamní plochy, velkoplošná obrazovka)
 - pronájem reklamních ploch a nosičů v prostorách kolejí a menz v Brně - StudentBOARD,
- profesionální zajištění publicity evropských projektů. **(31), (39)**

2.1.1 Organizační struktura společnosti

Řízení společnosti je rozděleno mezi oba jednatele. Každý se však specializuje na jinou oblast. Jednatel 1 zajišťuje především management obchodní činnosti, marketingu a propagace. Stará se tedy o prodej, komunikaci s klíčovými zákazníky a zajišťování nových zákazníků, propagaci firmy, jejích produktů a nabízených služeb. Jednatel 2 má na starosti finanční management společnosti. Mezi jeho hlavní úkoly patří získávání kapitálu na provoz podniku, rozhodování o investicích, rozdělování volných finančních

prostředků, zajištění platební schopnosti společnosti, zajištění potřebné likvidity a rentability firmy, apod.

Jednatelé společnosti mají oporu své činnosti, jednak v pozici asistentky a také v ekonomickém oddělení společnosti, které se stará o vše potřebné. Zajišťuje a zpracovává potřebná data pro rozhodování v jednotlivých oblastech podnikání, zajišťuje potřebné analýzy a jiné žádoucí výpočty. Mimo jiné také vede komplexní účetnictví. Jak je vidět na následujícím obrázku, další stupeň organizační struktury společnosti tvoří PROstudent centra a oddělení realizace:



Obrázek 7 Organizační struktura společnosti

PROstudent centrum Purkyňova je jednou z poboček společnosti. Najdete jej na adrese: Purkyňova 93; Purkyňovy koleje, blok B06; 612 00 Brno; která je shodná s adresou sídla společnosti. Zde se provádí tisk, kopírování, grafické návrhy, fotokalendáře, laminace, je zde možnost využít samoobslužný tisk, zakoupit kancelářské potřeby, spotřební materiál a další. Zde se také provádí vazby diplomových prací.

Další pobočka PROstudent centra sídlí na PPV Kolejní 2; blok A03; 612 00 Brno. Zde je možnost samoobslužného tisku a kopírování. Hlavní činnost této provozovny je ale

spojena s plotrováním a velkoformátovým tiskem (i samolepky, fotoplátna). I zde je možnost zakoupit spotřební materiál.

Útvar realizace se stará o instalace polepů, reklamních plachet, výstavních stánků a jiných expozic.

2.1.2 Současný stav IS/ITC

Firma v současné době disponuje funkčním informačním zázemím. Pracuje na své webové prezentaci, e-shopu tiskni-online.cz, spustila novější, efektivnější a propracovanější web diplomky-online.cz. Jednotlivé složky tedy fungují. Společnost na sobě v tomto ohledu neustále pracuje, pružně reaguje na poptávku, má přehled o konkurenci a o aktuálním dění ve svém oboru a zároveň vyhledává stále nové příležitosti.

Problém nastává, když je potřeba získat souhrnné informace, ze všech obchodních míst, výroby, atp. Management chce mít přehled, že vše funguje tak jak má, v jakém stavu jsou jednotlivé zakázky, informace o platbách, fakturaci,... V současné době je toto zajištěno reporty z jednotlivých poboček, které jsou zasílány managementu. Navíc není zřejmé, kdo report zpracovával (která konkrétní osoba na pobočce).

Management tak musí všechny reporty procházet, tráví nad nimi spoustu času a získání potřebných informací je tedy zdoluhavé a obtížené. Když si čas nenajde, nebo třeba jen jednou za týden, můžou vznikat problémy. To v praxi znamená, že díky tomu může dojít k:

- nepřehlednostem v řízení, z pozice managementu, v oblasti obstarávání zakázek (počínaje včasnou a optimální dodávkou materiálu, zboží, přes výrobu až po včasné předání vyhotovené objednávky),
- k informačním šumům,
- nepřesnostem v různých částech IS (jednotlivé součásti nejsou propojeny),
- vyšší chybovosti lidského faktoru,
- horší manažerská kontrole a tím i menšímu prostoru k včasné nápravě.

2.1.3 Webové stránky společnosti

Webové stránky společnosti najdete na adrese: www.gnt.cz. Na těchto stránkách najdete aktuální informace a akční nabídky, odkazy na veškeré činnosti společnosti (na některých se v současné době ještě pracuje), základní představení a fakta o firmě a nesmí opomenout důležité kontaktní údaje. Můžeme tedy hovořit o dvou základních členěních:

- 1) projekty neboli provozované činnosti,
- 2) typické pro firemní weby; na úvod, o společnosti a kontakty.

Tyto stránky slouží cíleně jako rozcestník pro jednotlivé činnosti společnosti. Každé činnosti je pak věnován zvláštní web a tak je zajištěna přehlednost a jasná struktura. Bližší údaje o požadovaných produktech či službách najdeme na jednotlivých webech, dle naší a volby či záměru. Každý web má vlastní produkční systém. Cílem tohoto webu není prodávat, ale orientovat zákazníka, který o společnosti ví a zná ji. Jasně ví, co hledat a k tomu mu rozcestník poslouží a nasměruje dle jeho potřeb.

Obsah stránek je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro úspěšnost webu. Na gnt.cz je obsah zřejmý a jasný na první pohled a poskytuje tak zákazníkovi příjemný nadhled nad činností společnosti. Na druhou stranu klíčový zákazníci nejsou primárně oslořováni webovými stránkami, ale přesto jsou vizitkou společnosti! Struktura stránek je jednoduchá a přehledná. Je zde vidět jasná a logická struktura, což je velice příznivé pro uživatele. Vyhledávání probíhá rychle a snadno. To považuji za velké plus. Důležitý je také tvar domény. Odkaz na web společnosti je velmi jednoduchý, snadno zapamatovatelný. Obsahuje název společnosti a koncovku cz.

Stránky se rychle načítají, nedochází ke zbytečným prodlevám ani jsem se nesetkala s nějakými výpadky stránky. A to nejdůležitější nakonec. Je to první dojem, grafika, působení na smysly. Design by měl jít ruku v ruce s účelností. Stránky působí profesionálně, je zde sladěna barevnost, fonty použitého písma. Stránky lze zvětšit, aniž by byla porušena čitelnost nebo jiná grafika.

2.1.3.1 Tiskni-online.cz

Název webu napovídá, co je primární službou těchto stránek. Je to nabídka tiskařských prací (plakáty, fotoplátna, letáky, prospekty, dopisní obálky, fotoknihy). Na stránkách se v současné době pracuje. Nicméně už teď můžu konstatovat propracovanou příjemně působící grafiku, sladění barevnosti, jasnou strukturu nabízených služeb a produktů. Dále zde najdeme základní informace o webu, nezbytné jsou také technické informace týkající se tisku (materiál, formáty), ale také přípravy dat pro tisk (vhodný formát, typ souboru, rozlišení, atp.)

Tento e-shop poskytuje komfort zejména pro ty klienty, kteří mají hotový grafický podklad. V případech, kde je potřeba grafiku teprve navrhnout a zpracovat, je žádoucí, aby vznikla spolupráce s grafikem, a ta rozhodně nemůže fungovat přes rozhraní e-shopu. U grafiky je důležitý osobní kontakt a obousměrná komunikace, sdělení požadavků a „předání citění“ zákazníka do realizovatelné fyzické podoby. Grafik tedy vytvoří návrh, který je zákazníkem připomínkován nebo ihned odsouhlasen v případě splnění všech požadavků dle představ klienta. Když je návrh schválen, dostáváme se zpět na rozhraní e-shopu a pracujeme standardizovaným způsobem na zakázce. Zákazník si v e-shopu zřizuje účet, prostřednictvím kterého s firmou komunikuje, zadává poptávku, popřípadě další požadavky vyžadující osobní setkání, konzultaci, radu.

2.1.3.2 Diplomky-online.cz

Posláním těchto stránek je co nejvíce usnadnit vysokoškolským studentům jeden z posledních kroků k úspěšnému ukončení jejich studia. Diplomky-online jako jediné nabízí možnost objednání vazby i tisku diplomové, bakalářské či jiné práce pomocí online systému, čímž se vyhnete nepříjemným frontám, cestování do města a především ušetříte spoustu času.

Na úvodní straně si zákazník přečte zjednodušený návod k práci s webem (několik základních postupových kroků). V záložce “Tisk“ najdete přehled možností tisku (jednostranně, oboustranně, laserovým či inkoustový tisk, kvalita papíru a gramáž), ceník tiskových prací, informace o tom, jak zadat práci k tisku a možnosti o tom jak

změnit či opravit tiskové podklady. “Vazba“ obsahuje informace o možnostech vazby. Můžete si vybrat z několika druhů i barev. Také si můžete vybrat barvu ražby. Můžete také využít doplňkových služeb jako je možnost výměny listů, vložení rohů a chlopní pro přílohy nebo kapsy na CD/DVD média, expres vazby do 20 minut. Získáte zde informace o tom, jak si desky objednat online či osobně, jak postupovat. Součástí je také ceník tvorby desek, vazby prací a doplňkové služby. “Návody“ jak pracovat s pdf jak odevzdávat listy, které mají být vloženy do vazby,... Stránky také obsahují odkazy na “směrnice VUT“, podle kterých se musí řídit úprava a odevzdání VŠ prací. V záložce “FAQ“ najdete nejčastěji kladené otázky a odpovědi. “Ceník“ obsahuje kompletní informace o cenách všech poskytovaných služeb. V “Kontakty“ najdete potřebné adresy i mapu sídla, otevírací doby a také podrobný popis, jak se do PROSstudent center dostanete. A nesmíme zapomenout na “Vstup do online systému“, přes který klienti komunikují se společností.

Na prvním místě je funkčnost stránek, která je už dobře prověřena několikaletou existencí a množstvím vyhotovených zakázek. Až na další místo se posouvá grafika, na které by se i přesto, dle mého názoru, mohlo ještě zapracovat. Zákazník má díky online systému možnost po přihlášení ke svému účtu sledovat průběh každé zakázky. Má pod kontrolou jednotlivé fáze výroby, přípravu desek, tisk samotné práce, kompletaci. Dokud některá z fází ještě neproběhla, je možné provádět její úpravy. Spolu s online objednááním získává zákazník i slevy, které si firma může dovolit poskytnout, na základě úspor, které online spolupráce se zákazníkem poskytuje.

Cílem společnosti je, aby obdobným způsobem fungovaly všechny produkční systémy.

2.1.3.3 IT e-shop

Jedná se o internetový obchod informačních technologií. Praxe je taková, že klienti, kteří tento typ nákupu využívají zpravidla přesně ví, co hledají, vyhlédli si nový počítač, tiskárnu nebo notebook a online rozhraní využívají zpravidla jen k objednání zboží. Nabídka obchodu je však velmi široká a každý si zde určitě přijde na své. U každé položky najdete její popis. V případě, že byste potřebovali bližší specifikaci či fotogalerii, najdete zde odkaz na oficiální stránky produktu. Dále zde najdete grafické

vyobrazení, obchodní, technické a logistické parametry zvoleného produktu. Vybraný produkt vložíte do košíku, zadáte potřebné osobní údaje, vyberete způsob platby a dodání. Tato online prodejna na mě svou grafikou nepůsobí tak dobře jako předchozí dvě, ale po stránce funkčnosti, informačního sdělení nebo objednáciho systému jsem nenarazila na žádnou překážku.

2.1.3.4 Spotřební materiál

Tento e-shop nabízí spotřební materiál jako je například fotopapír, inkoustové náplně do tiskáren, volný inkoust pro plnění inkoustových náplní, tonery pro laserové tiskárny. GNT s.r.o. nabízí spotřební materiál do tiskáren od výrobců Canon, HP či Brother. Vybrané zboží opět vložíte do košíku, zadáte požadované osobní údaje a informace o odběru zboží. Web je přehledný, dobře se v něm orientuje a pohybuje. V tomto ohledu jsem nenarazila na výrazný nedostatek.

2.1.3.5 Veletržní expozice a pronájem party stanů

Tato sekce v současnosti nemá vlastní webovou prezentaci. Veškeré informace získáte z domovské stránky gnt.cz. V této sekci se setkáváme s velkým množstvím možností, jak mohou expozice vypadat. Nabídka obsahuje klasické expozice, ale také atypické včetně všech návrhů. Výstavní plocha může vyžadovat i grafický návrh, nebo alespoň jeho úpravu či přizpůsobení pro expoziční plochu. Firma poskytuje stavby na klíč, kompletní veletržní servis, zapůjčení nábytku, výzdobu, ale především realizuje Vaše představy. Objednávka přes e-shop by tedy byla asi problematická a v mnohých ohledech i nedostatečná. Zadavatel si možná ani neumí jasně přestavit, co vše je možné udělat a proto je osobní setkání důležité.

2.1.3.6 Reklamní výroba a tisk

Do této kategorie spadá reklamní výroba a realizace kampaní. V současné době získáte dostupné informace na stránkách gnt.cz, které prozatím nejsou kompletní, ale pracuje se na nich. Část reklamní výroby a tisku je realizována přes tiskni-online.cz. Grafické návrhy ani realizace reklamních kampaní přes e-shop realizovat nelze a vyžadují zpravidla osobní kontakt či setkání.

Díky znalostem a zkušenostem v oboru reklamy, propagace a marketingu je společnost schopna realizovat kampaň efektivně a úspěšně. Realizace kampaně zahrnuje vytvoření strategie, výběr vhodných médií, zpracování návrhu a kalkulace, výrobu inzerátů, reklamních předmětů, aj.

2.1.4 Porterův pětifaktorový model

Hrozba nově vstupujících firem do odvětví

Noví konkurenti přinášejí novou výrobní kapacitu, snaží se získat tržní podíl (což je podstatné pro udržení se na trhu) a svou existencí snižují ostatním zisky (objem zakázek, prodeje). Firmy, které činnost v odvětví provozují jen jako vedlejší, mohou poskytovat nižší ceny (není prvoplánově cílena k dosahování obrovských zisků) a tím získat klientelu konkurence, nebo její část.

Bariéry vstupu do odvětví nejsou příliš vysoké (ve srovnání např. s průmyslovou výrobou) a proto je hrozba vstupu nových firem může být poměrně vysoká. Nicméně zavedené firmy užívají výhod, které nově vstupující firmy mít nebudou a může to být pro ně překážkou vstupu do odvětví. Patří sem:

- úspory z rozsahu v oblasti fixních nákladů (obsluha v copycentrech, energie, pronájem prostor,...),
- loajalita zákazníků založená na jejich spokojenosti s nakoupeným zbožím či službami. Takto vybudované dobré jméno společnosti se pak velmi rychle šíří mezi potenciální klientelu,
- dlouholetá spolupráce s dodavateli umožňuje využívat množstevních slev, výhod při dodávce zboží, možnost využití skonta apod. Nalézt vhodné, solidní a spolehlivé dodavatele (distribuční kanály) tedy může být pro nově příchozí, finančně náročné,
- nákladové znevýhodnění nově příchozích firem ve vztahu k vlastnictví know-how již zavedených firem. Jedná se o náklady nezávislé na rozsahu.

Vládní politika podnikání příliš nepodporuje. Složitý daňový systém, který se velmi často mění, má doslova negativní vliv na rozvoj podnikání. Stejně tak působí neustále

změny v legislativě, které zpravidla nejsou ku prospěchu věci. Dále je problematické vůbec zaměstnávání pracovníků (vysoké náklady, vysoké administrativní požadavky,...), apod. Také je potřeba zohlednit současnou ekonomickou recesi, která ovlivňuje podnikatelskou sféru, a proto může být vstup nových konkurentů velmi obtížný i v daném oboru.

Vyjednávací vliv odběratelů

Vyjednávací vliv kupujících je silnější než u dodavatelů. Odběratelé z daného odvětví tvoří značnou část z celkového objemu prodeje. Produkty, které nakupují, jsou standardní a není zde velký prostor pro diferenciaci. Příklad: Chce-li tiskařská firma nabídnout svým klientům opravdový komfort, musí být schopna poskytnout široký výběr. Takže má například různé druhy papíru co do materiálu, gramáže, rozměrů. Tzn., že diferenciace výrobních faktorů, které nakupuje je velká, ale tuto diferenciaci přebírá na sebe pro svého klienta. Tudíž ve vztahu k dodavateli je diferenciace pro odběratele velmi malá.

Co se týče přechodových nákladů, tak se projeví spíše v cenách, které dodavatelé poskytují novým odběratelům (asi si hned nedosáhnou na cenová zvýhodnění, jako dlouhodobější odběratelé). Toto znevýhodnění však může být smazáno uzavřením rozsáhlejšího kontraktu či dlouhodobější smlouvy. Vyjednávací vliv odběratelů je posílen vysokou informovaností o dodavatelích. Zvláště v době ekonomické recese (která je však pouze přechodná a přirozená v ekonomickém cyklu) se dodavatelé perou o každého zákazníka a často jsou ochotni ustoupit.

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Co se týče tiskařských prací, tak ekvivalentní substitut může být podoba elektronická (flash disk, CD, DVD) a vyženeme-li to absurdna, můžeme mluvit o ebooku. Který se však pohybuje v diametrálně odlišných cenových relacích. V reklamní oblasti se pak může jednat o reklamu v televizi, v rádiu apod. Nicméně tento druh reklamy je zpravidla zacílen i na jinou cílovou skupinu, což nemusí jít ruku v ruce se záměrem klienta. A navíc opět se opět dostáváme do odlišné cenové hladiny.

Dle mého názoru hrozba substitutů není nějak významná. A pokud, tak je to o preferencích zákazníka, které by bylo zapotřebí velmi podrobně analyzovat.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Nedá se říct, že by nabídka výrobních faktorů či zboží byla záležitostí několika málo firem. Dodavatelů je dostatek, což snižuje jejich prostor k nastavování vlastních podmínek a musí zohledňovat nabídku ostatních dodavatelů, pokud chtějí obstát. Dodavatelé mají výhodu v tom, že nemusejí čelit substitučním výrobkům. Těžko nahradit výrobní faktory jako jsou papíry, tonery, samolepicí papíry, fotopapíry a jiné spotřební materiály. Tímto způsobem jsou zákazníci na dodavateli závislí a jejich produkty jsou důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání. Pokud se jedná o dodávku tiskáren, plotrů či laminátorů je paleta dodavatelů také široká. Oblast tisku a reklamy je zcela jistě významnou cílovou skupinou pro dodavatele, což ovlivňuje vyjednávací sílu spíše ve prospěch zákazníka.

Soupeření mezi existujícími firmami

Dnes se dostává do popředí kvalita služeb a nabízených produktů, poskytovaný servis a až poté se posuzuje cena. Jsou-li zákazníci spokojeni, jsou za to ochotni i dobře zaplatit. Je-li cena nápadně nepřiměřená poskytovaným službám, výrobkům či nabízenému zboží, pak se to ve většině případů následně projeví kvalitě či poskytovaném servisu. Proto cenu nepovažuji za zásadní a prioritní kritérium rozhodování a ani za zásadní konkurenční výhodu. Navíc cenová konkurence může vést ke snížení ziskovosti celého odvětví.

V odvětví existuje velká konkurence a je potřeba klást důraz na kvalitu a žádaný servis. Udržovat tímto stávající klientelu a v případě možností ji ještě rozšířit (omezuujícím kritériem jsou v tomto případě výrobní faktory). Odvětví profesionálních služeb, kam spadá i reklamní činnost, vykazuje rostoucí trend. Růst se předpokládá i do budoucna. Proto tlak ze strany konkurence bude větší a bude důležitý každý zákazník. Diferenciace v odvětví je velmi významným faktorem. Zákazník už má své preference vůči dodavateli/prodejci a zůstává mu věrný. Různorodost konkurence se projevuje

především v odlišných strategických plánech, liší se také zpravidla zázemím, mají různé cíle a existuje zde také vysoká specializace.

Konkurence je neustále monitorována a v případě, že někdo dosáhne konkurenční výhody, firma se přizpůsobuje a zařadí novou službu či produkt do své nabídky, aby nezůstávala po zadu. Aktuálně se jedná třeba o zavedení lepené vazby u konkurenční firmy. Ačkoliv má tato vazba spoustu nevýhod, oproti klasické kanálkové vazbě v tvrdých deskách, pohybuje se v nižší cenové relaci, která může potencionální klienty oslovit. Proto GNT, s.r.o. zařadila tuto vazbu do své nabídky, aby nepřišla o část klientely, ale upozorňuje na nedostatky této metody.

2.1.5 Marketingový mix čtyř P

Marketingový mix je tvořen marketingovými nástroji a bere v úvahu pohled prodávajícího.

Produkt

Společnost má široký záběr činností. Zabývá se výrobou, obchodem i službami. Provoz copycenter poskytuje možnost tisku, kopírování, prodej spotřebního materiálu. Poskytuje knihařské práce se specializací na vysokoškolské závěrečné práce. Provozuje IT e-shop, online tiskárnu, zabývá se výrobou reklamy a jejím tiskem, vlastní síť reklamních poutačů a další.

Kvalita výrobků je založena především na kvalitním vybavení (digitální a inkoustové tiskárny, velkoformátové tiskárny, skenery, plotry, knihařské vybavení, laminátory) a široké možnosti výběru materiálů (různé gramáže, formáty, typy papírů – křídový, samolepící, fotopapír). V kombinaci těchto faktorů dosahuje vysoké kvality produkce. Reklamní výroba je realizována ve velkém výběru formátů. Formáty papíru A0 – A6, B0-B6; formáty obálek C4 – C6, C6/7, DL; vizitky standard 90 x 50 mm, vizitky EURO 85 x 55 mm, billboard 510 x 240 cm; bigboard 960 x 360 cm a další.

Nabídka služeb je velmi široká tisk a kopírování, knihařské práce (vazby), zpracování grafických návrhů, designových návrhů, laminování, skenování, zpracování reklamní kampaně vč. návrhů a realizace, instalace reklamních plachet, montáž reklamních nosičů, instalace polepů, atp.

Společnost také využívá zvýšenou propagaci výrobků, slevy aj. před začátkem daného období (Vánoce, Velikonoce, konec roku) u sezónních produktů jako jsou například velikonoční pohlednice, vánoční přání, promoční oznámení, kalendáře.

Cena

Při objednání zboží z e-shopu, znáte cenu okamžitě, jedná se o cenu základní, ceníkovou.

Na některé výrobky či služby se vztahuje sezónnost, a když přijde jejich čas, společnost umocní poptávku zvýhodněnou cenou. Př.: diplomové práce – v období cca březen až květen společnost láká na své služby slevami, levnějším tiskem, atp. Běžně se praktikuje také množstevní sleva, tedy čím větší je objem nákupu, tím výhodnější je jeho cena. Další slevy jsou poskytovány individuálně.

Cenová strategie sleduje konkurenci. Analyzuje, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit, protože stále platí, že cena patří mezi hlavní kritéria, které ovlivňují chování zákazníka. Využívají se baťovy ceny a samozřejmostí je sledování nákladů (náklady na výrobu, materiál, pracovníky). Cena se také odvíjí od vybraného materiálu, druhu tisku, formátu, laminace, vazby, termínu (doba vyhotovení, expres výroba,...), způsobu vyzvednutí (osobní odběr v PROStudent centrech či doručení přepravní službou PPL).

Propagace / Komunikace

K podpoře prodeje firma využívá slevové kupony. Pořádá roadshow manažerských snídání, které slouží k osobnímu setkání s významnými klienty a představení produktů, novinek, atp. Tyto akce jsou pořádány pro obchodní a marketingové ředitele, top management. Slouží k předání prvotního impulsu.

K reklamě slouží například studentské reklamní noviny PROStudent (studentský informační a reklamní měsíčník), které jsou distribuovány zdarma vysokoškolským studentům v Brně a osloví tak cca 40 000 studentů. Na vysokoškolských kolejích je roznášen až na pokoje studentů. „Jako jediný má povolení k distribuci v areálech Kolejí a menz v Brně kde je reklama striktně regulována.“ **(42)** Firma využívá také prezentace prostřednictvím reklamních plachet na budovách kolejí.

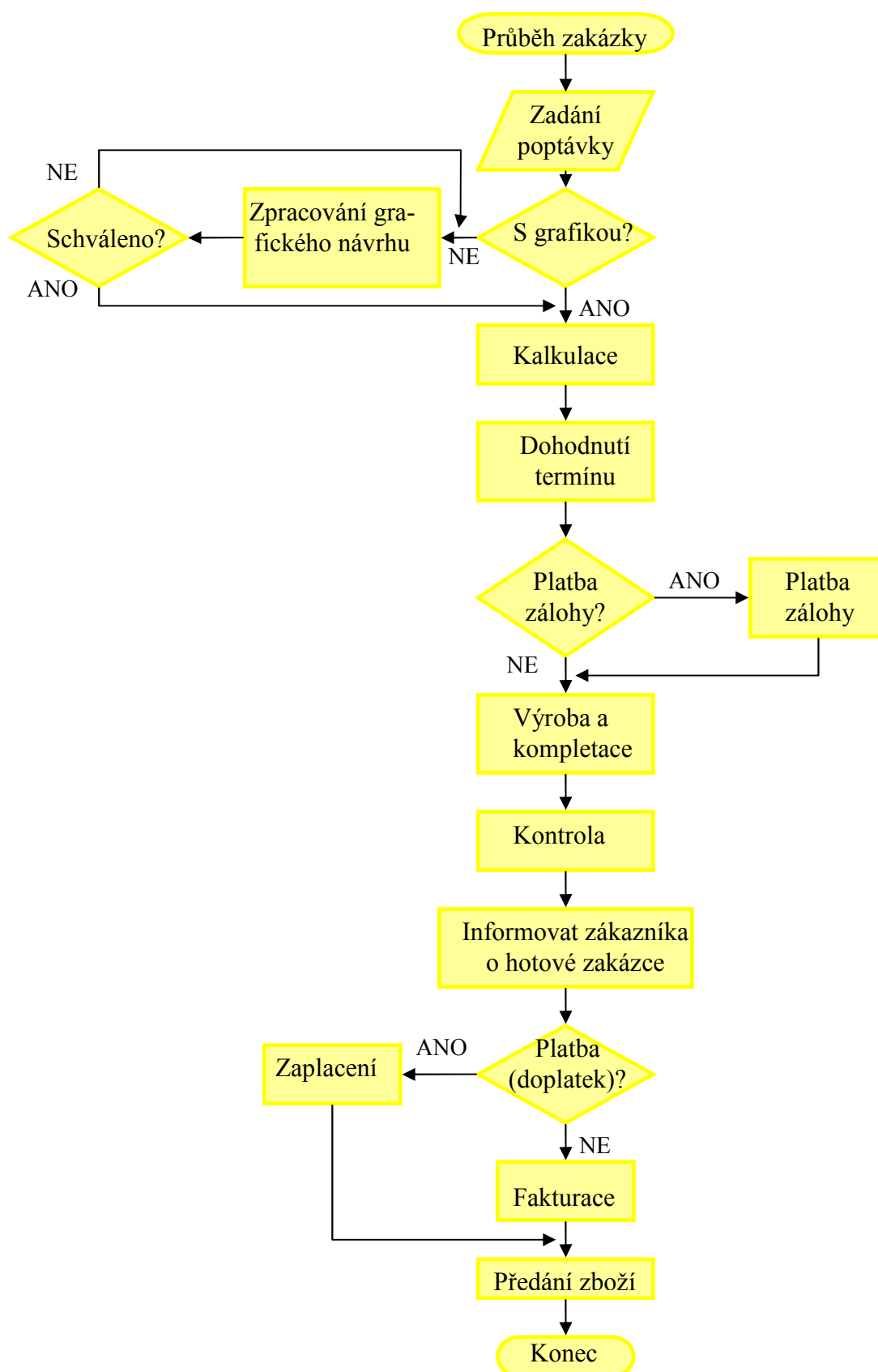
Společnost mimo vlastní webové prezentace (viz. kap.: Webové stránky společnosti) využívá elektronických katalogů firem najisto.cz, firmy.cz, hledat.cz, topkontakt.cz, info-brno.cz nebo abc.cz. Prodejní personál se významně podílí na dobrém jménu firmy a provozu PROStudent center. Výkony výrobního personálu jsou jasně měřitelné počtem vyrobených kusů (kontrolou jsou vyfakturované zakázky a peníze v pokladně) a tedy realizovaných zakázek.

Místo

Místo je jedna z klíčových předností společnosti a je nejsilnějším článkem marketingového mixu. Umístění poboček přímo ve vysokoškolských provozech je velkou konkurenční výhodou. Potenciální zákazníci je mají stále na očích a hlavně po ruce.

Distribuční cesty, které jsou využívány nejčastěji, k menším zakázkám jsou mezi PROStudent centry, centrálou. Odtud pak k zákazníkovi, buď osobním odběrem nebo doručením přepravní službou PPL. V současné době jsou pobočky pouze v Brně, nicméně potenciál je veliký a možnost rozšíření sítě poboček se nabízí, jako součást rozvoje firmy.

2.1.6 Průběh zakázky reklamní agenturou



Obrázek 8 Průběh zakázky reklamní agenturou

2.1.7 Shrnutí prostřednictvím SWOT

Silné stránky:

- široká nabídka produktů a služeb,
- 10 let na trhu,
- jasná organizační struktura,
- neustálý rozvoj a hledání příležitostí,
- propracované a funkční webové prezentace,
- spousta možností pro klientovo pohodlí (informační podpora, online objednávky,...),
- vysoká kvalita výroby (výborné vybavení stroji a zařízeními),
- klíčová pozice PROStudent center (přímo u zákazníků – na VŠ kolejích).

Slabé stránky:

- získávání souhrnných informací o fungování podniku pro management
 - xls reporty (nemají kontrolní mechanismus),
 - časová náročnost,
 - obtížné získání přehledu,
 - informační šumy,
 - chybovost lidského faktoru,
 - ztížená manažerská kontrola,
 - méně času na případnou nápravu.

Příležitosti:

- možnost zpracovat větší objem zakázek,
- zlepšit si reference,
- oslovit více zákazníků,
- otevřít další pobočku,
- zvýšit tržby,
- zlepšit řídicí procesy.

Hrozby:

- tlak ambiciózní konkurence, která by přišla s něčím “lepší”
 - odliv zákazníků,
 - tlak na snižování cen,
- chyby v logistice / zásobování
 - zpožděné dodávky materiálu a jiných výrobních faktorů,
 - zpoždění výrobního procesu,
 - neschopnost dostát závazkům,
- digitalizace (předávání informací v elektronické podobě).

2.2 REKLAMNÍ TRH

Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace (AČRA M.K.) oznámila pokles na tuzemském reklamním trhu téměř o pětinu. Nejvíce se tento pokles promítl do výstavnictví a televizní reklamy. Podle Pavla Brabce, prezidenta AČRA M.K. peníze na trhu nechybí, firmy pouze omezují investice do reklamy. Vyvstává otázka, zda nejde pouze o návrat k normálnímu stavu, protože reklama zažívala v posledních letech žně. **(32)**

V době recese se uvažuje o tom, zda by se finance investované do reklamní propagace nedaly ušetřit, nebo vložit jinam. Obavy z pokračující ekonomické recese vedou k utahování opasků ve všech rozpočtech. Nicméně oproti loňskému roku, kdy byl tlak snižování zbytných výdajů, letos jde spíše o požadavky na výsledek a kreativitu, než na cenu. To by mohlo značit obrat k lepšímu. I tak se krize dotýká spíše menších agentur, než nadnárodních společností. **(29)**

Nedá se spoléhat ani na věrnost klientů. Boj o zákazníky se přiostrčil. Krize se totiž dotýká i velkých firem, především v oborech jako jsou pojišťovnictví, automobilový průmysl, bankovníctví, které také omezují své výdaje. Klienti mají větší zájem na tom, aby se reklamní aktivity propojily s obchodními a prodejními cíli. Také se zkracuje

časový horizont, ve kterém má být poptávka uspokojena. Kontrolují se všechny náklady a především jejich návratnost. **(29)**

Richard Krejčí, ředitel firmy Bolton Czechia, připomíná, že i když se reklama zlevňuje, může docházet ke zvýšení její efektivity. Firmy více přemýšlejí nad vynaloženými prostředky a za méně peněz pak dosahují žádaných výsledků. Je-li reklama levnější, mohou si i menší společnosti dovolit svou vlastní kampaň. **(46)**

Odhady ZenithOptimedia, mediální agentury, očekávají osmiprocentní nárůst příjmů z reklamy v roce 2010. V celém regionu střední Evropa došlo v loňském roce ke 14ti procentnímu poklesu v oblasti mediálních investic. Pouze dva segmenty tento pokles nezaznamenali a to internet a reklama v místě prodeje. **(46)**

2.3 PODNIKOVÁ SFÉRA A ROZVOJ INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI

Informační společnost nabízí firmám mnoho nových možností a výzev. Změny, které přináší, se dotýkají všech stakeholderů (zákazníků, partnerů, konkurence), ale také fungování trhů. Globální trh přináší eliminaci ochrannářských opatření, zkracují se inovační cykly, v mnoha oborech existuje přebytek kapacit, konkurenční firmy se spojují do účelových aliancí, požadavky zákazníků neustále narůstají, do popředí se také dostává kreativita zaměstnanců a stěžení je orientace na zákazníka. **(2, str. 30)**

Neustálé změny v chování zákazníků zpětně způsobují, že je stále složitější předpovídat budoucí vývoj na trhu. Nelze už tedy využívat tradičních nástrojů v rozhodování, což je úzce spjato s ústupem tradičního pojetí strategie vlivem turbulentních změn prostředí. **(2, str. 31)** Už to není další snižování nákladů, zkracování výrobních či vývojových cyklů, ale využívání moderního informačního systému a především jeho inovace, na které jsou kladeny stále větší nároky. Tato skutečnost zvyšuje nároky na práci manažerů. Nestačí jednou za rok sestavit plán a zajistit jeho kontrolu. Je nutné trvale provádět korekce a neustále ověřovat aktuální stav a vývoj.

V českých podnicích je typické, že domácí management klade důraz na redukci nákladů a inovaci stávajících výrobků. „Tyto faktory jsou chápány jako atributy s rozhodujícím vlivem na postavení podniku na trhu.“ Přitom je možné vysledovat, že úspěšné firmy se primárně nesoustřeďují jen na zdokonalení výroby, ale snaží se celkově optimalizovat podnikové procesy za účelem udržení a rozšíření zákaznické základny. Hodnota podniku je tedy více ovlivňována právě tímto „prodejním“ a ne „výrobním“ potenciálem. **(2, str. 32)**

V podnicích, které čelí neustále se měnícím okolním vlivům, se stále více prosazují tyto dvě klíčové činnosti:

- 1) uskutečňovat jednotlivě požadavky každého zákazníka – od prvního setkání až po prodej služby nebo výrobku,
- 2) zareagovat téměř v nulovém čase – na potřeby klienta a na možnosti trhu k nabízení dalších nových produktů, a to trvale s využitím celopodnikové kooperace. **(2, str. 33)**

2.4 INFORMAČNÍ SPOLEČNOST V EVROPSKÉM MĚŘÍTKU

ICT jsou klíčovým sektorem v dosahování větší konkurenceschopnosti i v rámci Evropské unie. ICT podporují ekonomický růst EU, přináší pracovní příležitosti a mají za následek i přínosy v oblastech jako je vzdělávání, kvalita života, bezpečnost, kultura, péče o zdraví a životní prostředí. Lisabonská strategie z roku 2000, definovaná Evropskou komisí doporučuje komplexnější využití ICT, hlavně u malých a středních podniků, které se do značné míry podílejí na úrovni evropské ekonomiky. Cíle stanovené v Lisabonu mající za cíl růst ekonomiky, lepší pracovní příležitosti a podmínky byli velmi ambiciózní. Oblasti, které jsou po roce 2005 významné pro rozvoj informační společnosti:

- rozvoj obsahu a služeb ICT,
- rozmach veřejných informačních služeb založených na ICT,
- začlenění všech občanů do informační společnosti,

- vznik programů na rozvoj ovládání a práce s ICT,
- vytvoření důvěry občanů k možnostem ICT a podpora jejich aktivního přístupu k těmto technologiím,
- využití prostředků ICT k podnikové kooperaci, atp.

Tyto hlavní trendy v evropské informační společnosti byly deklarovány jako strategie „European Information Society 2010“

Strategie EU do roku 2010 - „i2010“

Tato strategie se zaměřuje hlavně na ekonomiku, její růst a předpokládá, že členské země to budou akceptovat a budou formulovat své priority k rozvoji informační společnosti. K tomu byly stanoveny tři strategické směry:

- „Vytvořit otevřený a konkurenční jednotný trh pro informační a mediální služby EU.“
- „Zvýšit investice EU do vývoje a inovací v oblasti informačních a komunikačních technologií o 80%.“ EU totiž v této oblasti značně zaostává za Japonskem či USA.
- Přesně a jasně stanovit oblasti informační společnosti a vytvořit realizační plány.
Př.: eGovernment – zajištění služeb obyvatelům, digitální knihovny, informační služby k podpoře bezpečnějšího cestování auty.

Iniciativa i2010 je základní pole pro rozvoj informační společnosti a mediálních služeb do roku 2010. Součástí je podpora otevřené a konkurenceschopné ekonomiky, výzkum a vývoj v oblasti ICT a uplatnění technologií ke zlepšení veřejných služeb, sociálního začlenění a životní úrovně v ekonomikách členských zemí. **(2, str. 39-41)**

2.5 VÝBĚR SPRÁVNÉHO ERP SYSTÉMU A JEHO DODAVATELE

Významnou roli zde má externí najatý nezávislý expert. Lidé si rádi nechají poradit s výběrem auta, ale při výběru ERP systému profesionální poradce odmítají. V první fázi výběru je nutné stanovit přesné požadavky na informační systém a seřadit je dle priorit. K průzkumu trhu vystačí přehledy informačních systémů, které lze najít

v odborných časopisech, a na základě toho můžeme jednotlivé firmy oslovit. Následně bychom měli dojít k užšímu výběru dodavatelů a prostudování jejich nabídek. Vybrat bychom měli tu nabídku, která vyhovuje nejen poměrem ceny a výkonu, ale také úspěšnými instalacemi v daném odvětví.

Cílem je, aby informační systém podporoval jednotlivé činnosti podniku a to s co nejnižšími nároky na správu a údržbu. Častým problémem totiž bývá, že si firma zvolí informační systém, který neodpovídá ani její velikosti, ani jejím potřebám. Vybere-li si populární a komplexnější systém, může se stát, že jeho obsluha i údržba vyžaduje nemalé náklady a celkový užitek je pak minimální. Dalším požadavkem na systém by měla být co nejnižší zátěž na klíčové pracovníky. Tyto obtíže lze eliminovat maximálním přednastavením procesů. (19)

2.5.1 Jakou částku investovat do ERP systému

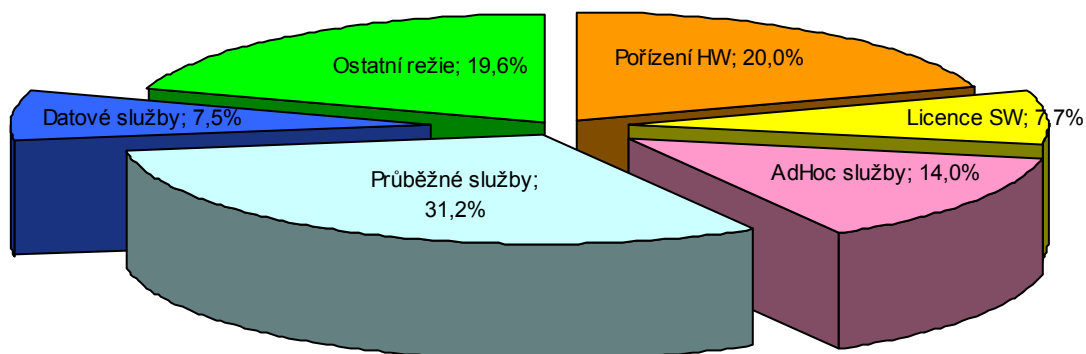
Cena informačního systému závisí na mnoha parametrech. **Obvykle se tato cena skládá:**

- z ceny licence, která je odvislá od počtu uživatelů a jednotlivých funkčních oblastí,
- ceny implementace, která se navyšuje především s objemem požadavků mimo standardní řešení a
- ceny podpory, která je standardně stanovena na roční bázi a zpravidla obsahuje opravu příp. chyb, legislativní úpravy a podporu používání informačního systému.

Snahou podniků je snížit celkové náklady na provoz informačních systémů. Proto je zakoupení licence nahrazováno modelem ASP nebo BPO. ASP (application service providing) jehož doslovný překlad je poskytování aplikačních služeb. Namísto zakoupení SW jej provozuje sám výrobce (na místo produktu, služba) a uživatelé jej využívají prostřednictvím sítě, dnes nejčastěji internet. „BPO (business process outsourcing) je kompletní předání určité firemní činnosti třetí straně, která ji dané společnosti následně poskytuje jako službu.“ (19)

2.5.2 Aktuální stav a trendy využití podnikových aplikací

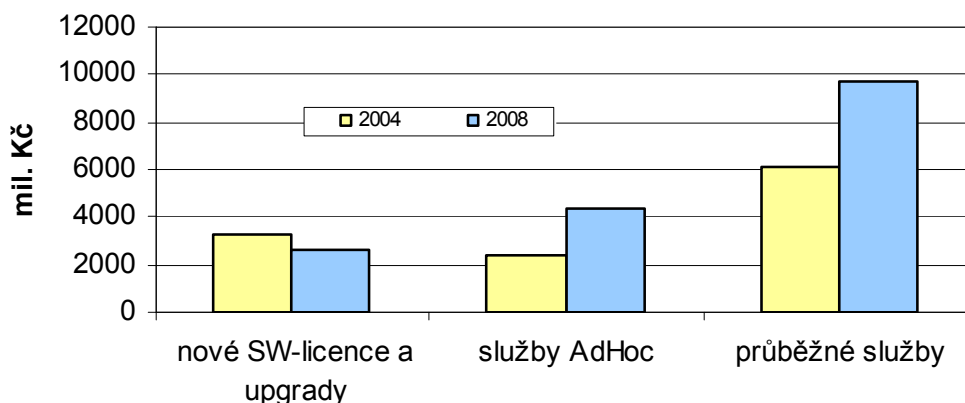
Z šetření Ing. Lubomíra Karpecki byla zjištěna následující **struktura běžných výdajů na ICT** (podle podílu na celkových ročních výdajích na ICT ve výši 36,8 mld. Kč):



Graf 1 Struktura běžných výdajů na ICT (17)

Nejvíce finančních prostředků bylo vynaloženo na průběžné služby, což jsou zpravidla outsourcingové služby externích dodavatelů či specializovaných servisních firem. AdHoc služby zahrnují např.: implementační a konzultační služby, zakázkový vývoj softwaru.

Vývoj vybraných dílčích výdajů na ICT (v 669 opakovaně dotazovaných podnicích)

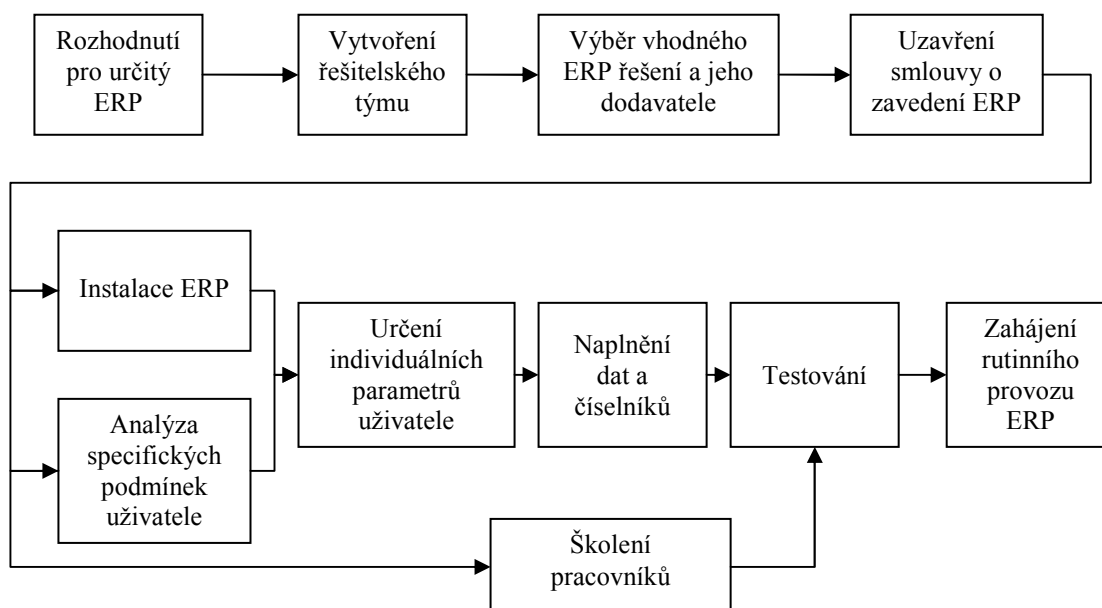


Graf 2 Vývoj vybraných dílčích výdajů na ICT (17)

Na grafu vidíme absolutní hodnoty vybraných dílčích výdajů na ICT a je patrné, že do průběžných služeb je investováno stále více finančních prostředků. Od roku 2004 vzrostly tyto výdaje o více než 50%. Za zmínku také stojí, že 23% z dotazovaných společností využívá ERP aplikace SAP, 6,9% využívá aplikace „šité na míru“, 6% preferuje Microsoft, 5% LCS Hélios atd. Investice do ITC vzrostly markantně u podpory prodeje, která je na prvním místě v objemu investic (téměř 5000 mil. Kč). Méně pak vzrostly u výroby a logistiky (cca 3000 mil. Kč). V ostatních oblastech (účetnictví, finance, podpora rozhodování, ostatní) investice v roce 2008 oproti roku 2004 poklesly.

2.6 ETAPY ZAVEDENÍ ERP SYSTÉMU DO FIRMY

Následující diagram zobrazuje hlavní činnosti při výběru a implementaci ERP:



Obrázek 9 Hlavní činnosti při výběru a implementaci ERP (2, str. 194)

2.6.1 Etapa I. – Rozhodnutí pro změnu podnikového IS a vytvoření týmu

Rozhodnutí pro změnu podnikového IS

Zavedení ERP musí vyjít z jasného rozhodnutí managementu a musí být stanoveno dle business strategie. Je potřeba shromáždit informace od zákazníků a o stávajícím stavu v podniku. Na základě toho se pak rozhodne, jestli je zavedení ERP vhodné, v čem nám pomůže a bude-li přínosem.

Nezávislé a objektivní posouzení vlastních potřeb a nalezení nových možností v podniku je k zavedení ERP velmi důležité. Pokud není podnik schopen toto zabezpečit sám, je vhodná spolupráce s poradenskou firmou (k provedení informačního auditu, sestavení informační strategie, formulace zadání pro výběr ERP řešení).
(2, str. 196-197)

Vytvoření řešitelského týmu

K řešení každého projektu je vytvořen řešitelský tým. Zde by měla být zastoupena každá oblast podniku. Budoucí klíčoví uživatelé totiž znají svou oblast a zároveň dokážou posoudit problematiku i z jistého nadhledu. Tým je řízen vedoucím týmu /projektu. Náplní jeho práce je třeba koordinace pracovníků podílejících se na projektových pracích, určení postupu řešení. Dále je zodpovědný za dodržování termínů a rozpočtových limitů. **(2, str. 197-198)**

2.6.2 Etapa II. - Výběr vhodného řešení

Výběr vhodného ERP a jeho dodavatele

Je vhodné se věnovat objektivnímu porovnání dostupných ERP řešení. Důraz se klade na potřeby podniku a jeho finanční možnosti (údaje zjištěné v první etapě). Výběr zahrnuje testování ERP systémů, setkání s dodavateli, vytvoření hodnotící skupiny a samotný výběr, který je dvoukolový.

Na výběru správného systému se podílejí tři zásadní komponenty:

- ERP systém (funkční a technická charakteristika ERP, uživatelský komfort),
- dodavatel ERP systému (charakteristika a image dodavatele, reference systémů),

- budoucí uživatel (cena, platební a dodací podmínky, školení, servis, instalace).

Dodavatelé jsou oslovováni poptávkovým dokumentem. Čím podrobnější a srozumitelnější je jeho struktura tím lepší je nabídka. Hodnocení se pak provádí dle potřebných kritérií a výsledkem je doporučení k nákupu a příprava dodavatelské smlouvy. **(2, str. 198-202)**

Uzavření smlouvy na zavedení ERP

Obecně se doporučuje smlouva o dílo, ve které je nutno zakotvit uzavírání dalších smluv jako je:

- smlouva poskytnutí práv k užití počítačového programu,
- smlouva o školicí činnosti,
- smlouva o poskytování podpory a údržby.

Nesmíme zapomínat na pečlivou definici pojmů, specifikaci předmětu plnění, dokumentaci k dílu,... **(2, str. 269-271)**

2.6.3 Etapa III. – Vlastní implementace vybraného ERP

Implementační práce jsou zahájeny po podpisu kupní smlouvy. Patří sem určení pravidel pro organizaci a komunikaci mezi dodavatelem a uživateli, harmonogram implementace, instalace, zaškolení osob, zkušební provoz, nastavení parametrů. Cílem je zahájení provozu IS a jeho užívání. **(2, str. 202-205)** V případě, že v podniku existuje IS, je potřeba zajistit jeho integraci.

2.6.4 Etapa IV. – Provoz a údržba vybraného ERP

Technologické změny v IS s sebou nesou potřebu změn v metodách řízení. Vhodné a veřejnosti dostupné metodiky jsou ITIL a COBIT. ITIL je soubor nejlepších praktik pro řízení IT služeb. **(2, str. 208-210)**

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY

Na základě získaných teoretických poznatků, provedených analýz a jejich výsledků vypovídajících o současném stavu firmy, jsem došla k několika návrhům na řešení aktuální situace ve společnosti GNT, s.r.o. Tyto návrhy by měli vést k dosažení vyšší efektivity v chodu společnosti a zajistit také udržitelný růst či potenciál rozvoje.

3.1 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

K řešení současné situace lze doporučit ERP (příp. ERP II) systém. Do popředí se dostává manažerské rozhraní, které musí zajistit:

- jednotný zdroj všech dat (přehled o jednotlivých útvarech, strojích, lidech, zakázkách, klientech,...),
- management potřebuje propojení systémů řízení produkce k usnadnění řízení chodu společnosti,
- možnost sledovat zakázky a jejich současný stav (hotovo, rozpracováno, vyzvednuto, zapláceno,...),
- jednotliví pracovníci se do něj musí nalogovat sami za sebe, ne za prodejnu či útvar (jasná identifikace osoby, která údaje vložila, provedla úpravy,...),
- vše musí fungovat přes webové rozhraní, což zajistí maximální přístup, dostupnost a potřebnou aktuálnost (k dispozici kdykoliv a odkudkoliv),
- centralizované propojení poboček s centrálou (lidí, zařízení, zdrojů, zakázek),
- možnost sledovat pohyb materiálu a zboží, průběh zakázky v rámci firmy,
- manažerské vyhodnocování (produktivita, efektivita, rentabilita, cash flow, vývoj, trendy).

Důležité jsou i ostatní moduly (logistika, výroba, finance,...):

- zabezpečení zdrojů na jednotlivých pracovištích (materiál k dané výrobě, které v místě probíhá),
- sledování a řízení zakázek,

- aktuální stavy rozpracovaných zakázek,
- zajistí pružnost reakce na poptávku či příležitosti na trhu,
- propojení všech aplikací za účelem jednotného systému,
- komunikace s e-shopem, pobočkami, centrálou,
- pokladna kontroluje peníze v závislosti na prodaném a vytištěném objemu (včas upozorní, když je něco špatně nebo vznikne nějaká nesrovnalost),
- fakturace (co není v pokladně, by mělo být vyfakturováno. Kontrola zda proběhla fakturace).

Doporučuji také napojení tiskáren / knihařských strojů (v budoucnu třeba i platební automaty) na systém:

- počítadla zaznamenávající počet vytištěných listů (slouží také ke kontrole, zda je odpovídající finanční obnos na pokladně, nebo vyfakturován), aktuální stavy,
- informace o tom, kdy je třeba provést údržbu,
- kdy je zapotřebí vyměnit toner,
- možnost měřit produktivitu, využití, efektivitu,
- i zde je stěžejní online přenos,
- umožňuje na případné chyby reagovat okamžitě na základě informace ze systému, který vše kontroluje (podle výchozího nastavení),
- u každé tiskárny provedeme v systému nastavení (maximální denní zatížení, náklady tisku, prodejní cena tisku). Díky tomu pak můžeme získat informace o tom, kolik tiskárna za den vydělá, jak je vytížená, jaké jsou náklady, atp.,
- nastavení se provede jednou na začátku (přednastavení se provede pouze v případě změn),
- identifikace v systému na základě ID, nebo jiného označení.

Komplexní požadavky:

- bezpečnost (zabezpečení proti napadení systému, zálohování),
- napojení na e-shopy (zadání poptávky tedy komunikace se zákazníkem),
- propojení virtuálních a kamenných kontaktních míst se zákazníky,
- kompletní propojení,
- spolehlivost,

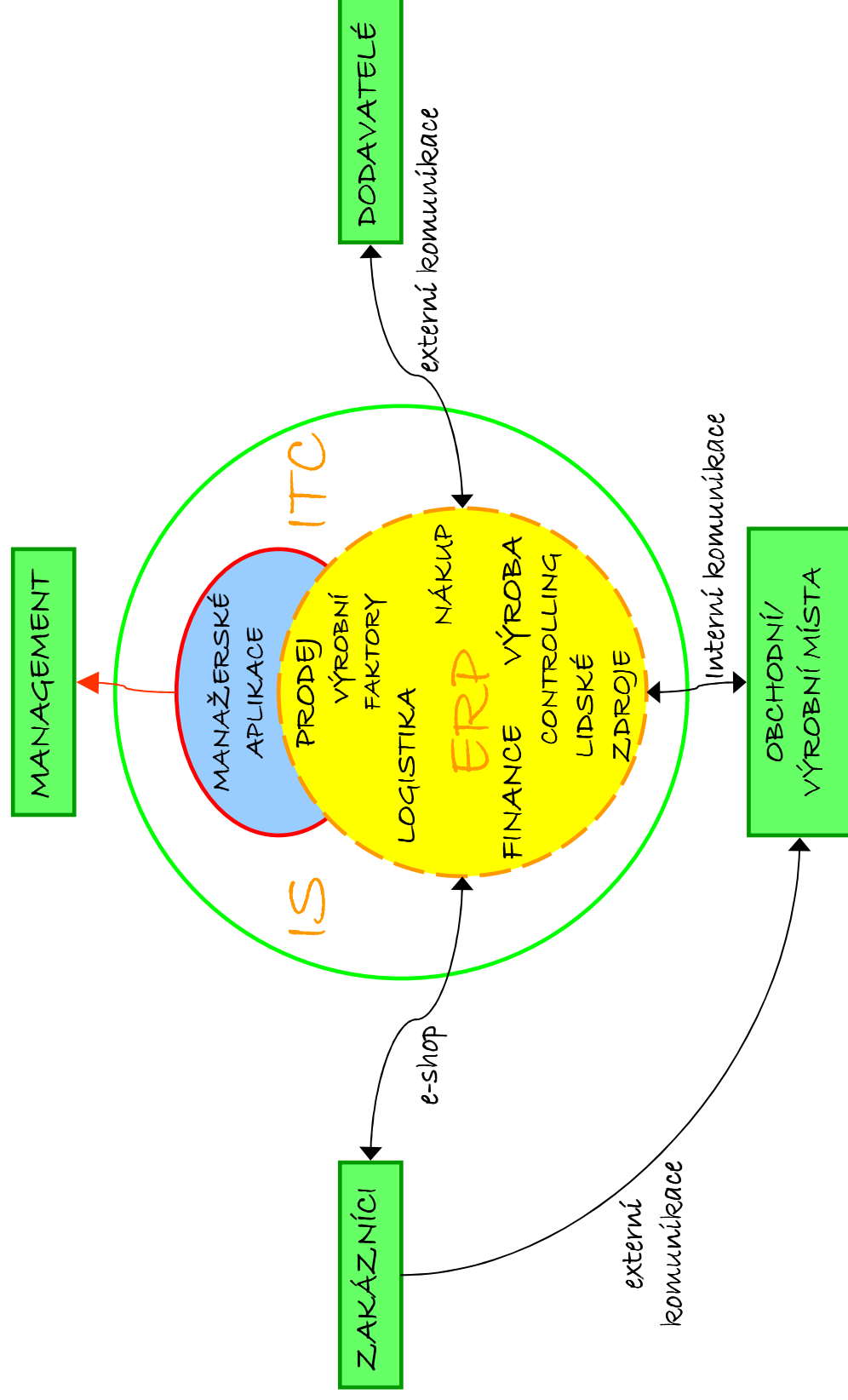
- rychlost,
- dostupnost,
- výstupy v tištěné nebo elektronické podobě,
- uživatelské účty (každý, kdo se do systému přihlašuje má vlastní přihlašovací údaje, které slouží k jeho identifikaci).

Důležité je pak samotné nastavení systému. Musí vědět, kdy a jak nás má o čem informovat. My si samozřejmě všechny aktuální informace (online) můžeme najít, ale toto slouží k časové úspoře a zároveň jako kontrolní mechanismus, který nás upozorňuje na případné chyby a nedostatky (automatizovaná kontrola).

PROStudent centra a jejich personál díky tomuto systému získají okamžitě nejnovější informace o cenách, akcích, popřípadě klientech (vždy podle aktuální potřeby a nastavení systému). Úspěšnost těchto poboček do jisté míry závisí na rychlém přístupu k požadovaným informacím (na přání potencionálního zákazníka).

Výše uvedená doporučení by měla vést k zefektivnění výroby, pracovních procesů, zpracování zakázek, zkrátka zefektivnění chodu celé společnosti. Zavedení ERP systému odstraní problém s reporty, s „individuálním“ chodem poboček a zabezpečí managementu potřebnou informovanost, přehled, podklady pro rozhodování a řízení.

Na následujícím obrázku můžete vidět, jak by mělo ERP v rámci GNT, s.r.o. vypadat:



Obrázek 10 ERP systém ve společnosti GNT, s.r.o.

Jak můžeme vidět na obrázku, ERP systém bude spojením všeho co se ve firmě děje, co do ní vstupuje i toho, co z ní vystupuje. Jedná se chod informací (nikoliv tok zboží, produktů či služeb).

Zákazníci komunikují s firmou nejčastěji přes e-shop. Vyberou si zde požadované zboží, navolí si potřebné parametry, nahrají data v požadovaném formátu, zadají všechny potřebné údaje, které tím momentem přichází do ERP. Systém vyhodnotí zakázku, zadá do výroby a zákazník může sledovat, jak se zakázka zpracovává. Jakmile je zakázka hotová, zákazník je automaticky informován a zakázka je připravena k vyzvednutí nebo je zaslána zákazníkovi (dle jeho volby). V případě, že zakázku není možné z nějakého důvodu zadat online, nebo je potřeba něco osobně odsouhlasit, zákazník kontaktuje nebo navštíví obchodní místo. Takže dochází k externí komunikaci mezi zákazníkem a pracovníky pobočky (vzniká tak další administrativa na pobočce a tomu se snažíme vyhnout tím, že zpřístupníme co největší část sortimentu, přes e-shop).

Obchodní místa jsou zároveň výrobními místy (neznáme to, že by se na všech místech uskutečňovala kompletní výroba). Pracovníci zadávají do systému informace o výrobě, prodaném zboží, proběhách tiscích, atp. Ze systému naopak přichází informace o tom, co má být vyrobeno, jaká zakázka má být připravena k vyzvednutí a jiné. Hovoříme o komunikaci interní. Pracovníci se do systému přihlašují pod svým ID, díky tomu by měla být zajištěna zodpovědnost za jednotlivé úkoly a také možnost kontroly managementem. V rámci výrobních míst je vhodné napojit do systému i stroje a zařízení také pod vlastním ID (víme, kolik se vytisklo; kdy je třeba doplnit toner; na kdy je vhodné objednat servis; můžeme kontrolovat, jaké informace zadal pracovník výroby do systému s tím, co hlásí stroje a jednoduše tak nacházet odchylky a co nejrychleji je řešit...).

U dodavatelů hovoříme o externí komunikaci, kdy z ERP odchází požadavky na výrobní faktory a zpět informace o zboží, dodávkách, fakturaci.

Management se tak dostává ke všem informacím o podnikových procesech, může ověřit libovolnou zakázku, může se podívat, jak kdo pracuje, jak jsou vytíženy stroje, o které

produkty a služby je zájem. Všechna data jsou pak vyhodnocována a v rámci manažerských aplikací (dle potřeby a nastavení managementu) poskytují informace k rozhodování, monitorování a kontrole. Měla by podpořit manažerská rozhodnutí a podložit je potřebnými údaji ve správné formě i čase. Díky tomu by se měl celkově zefektivnit dosavadní chod společnosti.

3.2 VÝBĚR PODPOROVANÝCH AKTIVIT

Pro náš záměr se jednoznačně hodí projekt z oblasti, která je zaměřena na zavádění a rozšiřování informačních systémů s cílem zvýšit vnitřní efektivitu podniku, tzn. implementace ERP včetně nastavení a přizpůsobení podnikovým procesům a jeho organizační struktuře. Dotaci lze využít na nákup hmotného majetku (hardware, sítě), nehmotného majetku (software, licence) nebo na služby poradců a expertů (výjimku tvoří zpracování žádosti o podporu, kterou nelze financovat z dotace).

V případě, že by se podnik rozhodl tyto služby outsourcovat, pak by volil projekt, který spadá do oblasti zaměřené na zavádění a rozšiřování outsourcingu IS nebo jeho části v podniku. Zde je potřeba externě najaté služby jasně definovat, aby bylo možné posoudit vhodnost zařazení a užití dotace.

Tímto společnost splňuje další kritérium výběru vhodných žadatelů o podporu.

3.3 SWOT PROJEKTU

Předpoklady pro úspěšnou realizaci projektu vycházejí především z jasně stanovených podmínek pro získání dotace. Je potřeba dodržovat veškeré požadavky, doporučení, termíny, pravidla, podmínky publicity. Pokud má žadatel jasnou představu o tom, čeho

chce dosáhnout, jakou cestou a je schopen tyto požadavky srozumitelně a jasně formulovat a splňuje požadovaná kritéria, pak už mu v cestě mnoho nebrání.

Prostudování všech dostupných materiálů je podmínkou úspěchu (buď ze strany žadatele nebo zprostředkovatelské firmy). Žadatel se díky tomu vyvaruje chyb, jako je: špatné zařazení do dotačního programu, nedostatečný rating společnosti, pozdní odevzdání žádosti, špatná forma (kopie, notářsky ověřená kopie, originál) aj.

Striktní dodržování pravidel může být zároveň slabinou. Problematické mohou být i zádrhly v průběhu realizace projektu a mohou je ohrozit. Proto je potřeba, aby byl žadatel na možné problematické body připraven (vhodný je Gantův diagram, metoda kritické cesty a podobně).

Slabou stránkou může být i nedostatečná pozornost vedení vůči zavádění nového IS, nepřesně definované cíle, nedostatečné proškolení budoucích uživatelů systému, volba nesprávného dodavatele či aplikace.

3.4 LIDSKÉ ZDROJE PRO ZABEZPEČENÍ REALIZACE PROJEKTU

Pro bezproblémový průběh projektu je nezbytné jeho personální zajištění. Pro realizaci projektu je třeba sestavit projektový tým, který musí dosáhnout stanoveného cíle. Zodpovědnost za dosažení cíle nese projektový manažer (JEDNATEL 1), který také řídí ostatní osoby zainteresované na realizaci projektu, reprezentuje projekt vůči třetím osobám, má na starosti veškeré procesy, zajišťuje potřebné zdroje a musí umět lidi vhodně motivovat. To že je v čele týmu jednatel společnosti, zajistí realizaci projekt patřičnou důležitostí a pozorností.

Další týmoví hráči jsou: asistent manažera (ASISTENTKA), zástupce ekonomického oddělení, zástupce finančního řízení (JEDNATEL 2), zastoupení obchodního řízení (JEDNATEL 1). Tím by mělo být zajištěno optimální složení týmu. V případě potřeby

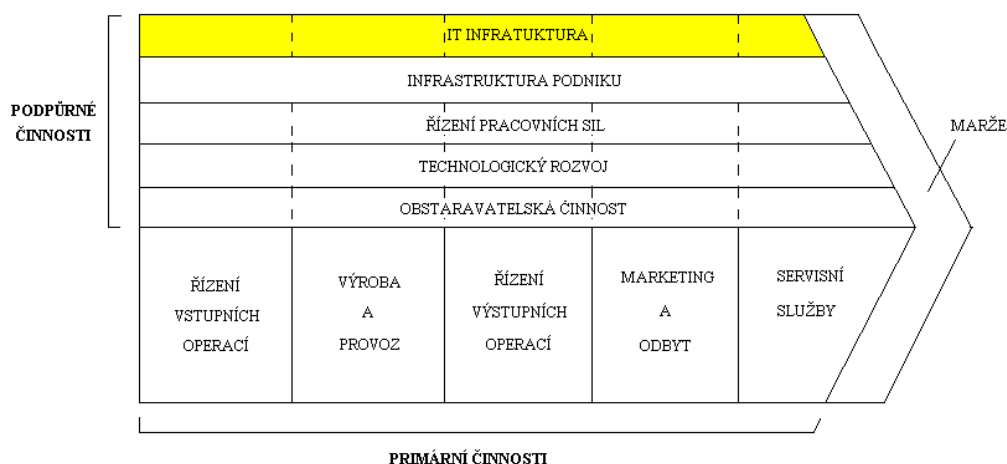
může být tým doplněn o externistu z řad poradenských firem a expertů. Zapojení pracovníků, ze všech důležitých oblastí firmy, do realizačního týmu, zabezpečuje informační a uživatelskou podporu (jako budoucí uživatelé IS mají k realizaci kompetentní připomínky).

Neméně důležitým členem týmu je administrátor, který zajišťuje například projektovou dokumentaci, monitoring, fakturaci (popř. jednání s účetní), přípravy pro setkání týmu, atp.

Všichni členové týmu musí být schopni spolupracovat a musí ovládat komunikační dovednosti. Pro optimální fungování týmu je třeba jasně rozdělit kompetence. Každý musí být seznámen s požadavky na jeho osobu a popisem práce. Důležitá je zpětná vazba, tedy že pracovníci chápou svoje úkoly shodně jako zadavatel a je jim známa i požadovaná kvalita řešení. Toto je vhodné zakotvit v pravidlech, která budou dostupná všem zainteresovaným osobám a v případě nejasností budou nápomocna v řešení. Nesmíme také zapomínat na to, že každý tým prochází vývojem, měnícími se vztahy a podléhá vlivům okolí. S tím je potřeba počítat a nechat tým krystalizovat.

3.5 ERP SYSTÉM V RÁMCI HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE

Zavedení ERP systému do společnosti se zobrazí na hodnotovém řetězci:



Obrázek 11 Hodnotový řetězec včetně IT infrastruktury

Na Portrově hodnotovém řetězci vidíme, že zavedení ERP systému do společnosti rozšíří oblast podpůrných činností. Tento ERP systém ovlivní chod celé společnosti a tím všechny primární činnosti.

ERP systém usnadní **skladové hospodářství**. Podá nám ve správný čas žádoucí informace k objednání vstupů v požadovaném množství. Dává nám jasný přehled o vstupech a zboží, které v daný moment vlastníme. Tedy pomáhá udržovat zásoby v optimálním množství. Eviduje informace o použití jednotlivých vstupů a management firmy je tak může sledovat ve spojení s jednotlivými zakázkami. Do vstupních operací řadíme i příjem zakázek, který přejde do firmy skrz e-shop. To umožní zanést poptávku přímo do výroby a eliminovat tak chybu lidského faktoru, pracovní sílu, výrobní čas a další.

Výrobu zakázek (diplomových prací, seminárních prací, fotek, kalendářů) opět usnadní propojení s e-shopem. Zákazník nahraje svou zakázku v požadované podobě přes internet a v ten moment už se může na zakázce fyzicky pracovat, bez dalších problémů. Úsek výroby dostane jasně stanovené požadavky přímo z ERP systému a zakázku zpracuje. Zde je určitě konkurenční výhodou nastavit určité kontrolní mechanismy, které by zabránili chybovosti v zadávání zakázek. Př.: detekce kvality fotografie vzhledem k požadovanému formátu, totéž u plakátů, letáků, kalendářů.

Výstupní operace jsou opět řízeny ERP systémem. To znamená, že systém generuje informace o tom, kdy se má která zakázka vyřídit, kdy se má začít s výrobou aby byla zakázka včas dokončena, kdo se zakázkou zabývá, jakým způsobem bude zákazníkovi doručena (osobní odběr na prodejně, PPL a nebo dobírka), zda je či není uhrazena a na základě toho může nebo nemůže být vydána. Výstupní operace zahrnují logistické operace a logistika je opět jedním z modulů ERP systému.

Funkční, přehledný, jasný a graficky zajímavě působící e-shop či web společnosti je zároveň perfektním **marketingovým tahem**. Objednávkový systém je sám o sobě marketingem. Jsou-li s ním zákazníci spokojeni (stejně jako s provedenou službou či

zakoupeným produktem), rádi se k němu vrací a co je lepší, rádi se s tím pochlubí svým známým a to je další marketingová funkce kvalitní propagace.

Servisní služby společnosti jsou spojeny se spokojeností zákazníků. Je potřeba jim zabezpečit adekvátní komfort, který může být zároveň konkurenční výhodou. Pro náš případ sem spadá kvalitní e-shop, který zákazníkům poskytne, to co právě potřebují a dále sem patří ERP systém, který všechny potřebné procesy k vyřízení zakázky zabezpečí a urychlí.

Kromě primárních činností ERP systém obstarává i další oblasti.

Ekonomické procesy v podniku jsou spravovány samostatným SW, který je napojen na ERP systém. Není tedy potřeba jakékoliv další administrace při přenosu dat z ERP systém do ekonomického SW (je však potřeba věnovat dostatečnou pozornost správnému nastavení přenosu dat, aby se předešlo případné chybovosti v procesech). To přináší úspory v nákladech na lidský faktor, úporu času a administrativní náklady se stlačí na minimum.

3.6 VLIV ZAVEDENÍ ERP SYSTÉMU DO FIRMY

Postup zavedení ERP probíhá ve většině případů obdobně, jako je to popsáno dříve v kapitole Etapy zavedení ERP systému do firmy.

Tento systém musí být přímo napojen na e-shop, který bude jakýmsi prostředníkem mezi zákazníkem a společností. Tím se veškeré činnosti a procesy v podniku i vně urychlí a usnadní. Dojde k jejich zpřehlednění a bude snadnější je sledovat a kontrolovat jejich vývoj. To jistě uvítá i management společnosti, ale také zákazník, který bude moc z pohodlí domova sledovat průběh své zakázky.

Stávající e-shop je potřeba upravit potřebám zákazníků. Důležité je, aby se co největší část nabízeného sortimentu dala prodat přes internet. A to takovým způsobem, že “klient nahraje všechny své požadavky přímo do systému společnosti“. A bez činnosti jiného lidského faktoru bude zadán přímo do výroby. Proto čím více atributů si bude moci klient zvolit sám, tím více bude zakázka odpovídat jeho požadavkům a tím méně práce budou mít ostatní úseky ve firmě. Na druhou stranu, čím více možností výběru klient má, tím hůře se mu rozhoduje. Proto by i jednotlivé volitelné položky měly být nastaveny optimálně.

Pokud systém bude zaveden správně a sladěn s požadavky zadavatele, v našem případě firmy GNT, s.r.o., pak to umožní snížit obsluhu, pracovníky výroby či jiné zaměstnance na minimum. To by umožnilo snížení jedné z nejnáročnějších nákladových položek, kterou náklady na zaměstnance bezpochyby jsou. Navíc to eliminuje i chybovost lidského faktoru. Umožňuje to i značnou časovou úsporu ve výrobním procesu počínaje zadáním zakázky a konče předáním již vyhotovené zakázky do rukou klienta. V případě expanzivní politiky nám usnadní řízení většího počtu lidí, zakázek s co nejnižšími náklady a optimální spotřebou času.

3.6.1 Podpora manažerského rozhodování

Součástí ERP systému je modul manažerského vyhodnocování, který může zahrnovat například controlling a reporting. Poskytuje všechny důležité informace pro manažerské rozhodování na jednom místě. Nabízí také grafická znázornění. ERP systém poskytuje i strategické informace vývoji obchodu.

Tento systém, který prochází celou společností a propojuje všechny procesy je i úžasnou příležitostí jak sdílet firemní informace a se znalostí veškerých informací lze i efektivně obchodovat. Management společnosti má neustálý přehled o dění ve firmě. Může si také jednotlivé funkce přizpůsobovat na míru, popřípadě může zadat k vyhotovení funkce nové, dle svých přání. Všechny funkce přitom vyházejí z databáze celopodnikových informací a v tom jsou jedinečné a nenahraditelné oproti výstupům ze SW, které nejsou propojeny a pracují nezávisle na sobě.

3.6.2 E-shop reklamní výroby

Jak bylo zmíněno dříve, při hodnocení webových stránek společnosti, na stránkách se neustále pracuje. Dosažení maximálního využití ERP systému umožní precizní nastavení e-hopu a jeho struktury.

Bavíme-li se o internetovém portálu odvětví reklamy (tiskařských prací), měl by být portál sám o sobě reklamou, tak by se k jeho tvorbě mělo přistupovat. Důležité je grafické působení a první dojem, logické a přehledné členění, jednoduchá a intuitivní ovladatelnost. Web by měl obsahovat:

- Základní informace o portálu (co zde najdeme, jak to funguje)
- Produktová nabídka
- Nabídka služeb
- Technické informace (typy materiálu, formáty, vazby, jak předávat data k tisku)
- Kontaktní informace
- Klientské účet (registrace, nákupní košík)

Všechny nabízené produkty by měli jít vidět na jedné stránce a při výběru jednoho z nich, se otevře nabídka s individuálním nastavením produktu. Nabídka by měla být co nejlépe sestavena, aby pokrývala všechny volitelné oblasti a zároveň zákazníkovi nabídla největší pohodlí.

Př.: Firma si přeje vyhotovit **fotokalendář** jako pro své vážené klienty. Atributy, které si klient nemůže zvolit, musí být popsány (v našem případě třeba vazba). Dále by mělo být popsáno, jak se pracuje s fotografiemi (ořezy, požadovaná kvalita, rozměry...). Tyto informace bychom měli nalézt v sekci technické informace, ale klient by je měl mít na očích i u zvoleného produktu, předejde se tím zbytečným problémům a poskytneme tak klientovi o něco větší komfort. Klient si dále může zvolit:

- Vzor / motiv kalendáře.
- Orientaci (na výšku / na šířku).
- Formát.
- Termín vyhotovení zakázky.
- Způsob převzetí zakázky (na prodejně / PPL).

- Počet kusů.
- Poznámka (prostor k upřesnění požadavků).

Dle naší volby, se nám v dolní části kalkuluje aktuální cena. Potvrdíme objednávku a zadáme identifikační údaje. V případě, že máme založený uživatelský účet, je vše jednodušší a rychlejší.

3.7 PŘÍNOSY ZAVEDENÍ ERP OPROTI STÁVAJÍCÍMU STAVU

Zásadní změnou a přínosem bude propojení jednotlivých aplikací, poboček v rámci celého podniku. To umožní **jednoduše komunikovat** napříč různými útvary. Zabezpečíme také aktuální informace bez čekání. Dojde k odstranění složitého hledání informací přes několik úrovní, k odstranění „šumů“, ke kterým může při přenosu dat docházet. Propojení umožní pružné hledání informací, jednoduše provádět kontrolu či zavádět případné změny.

Hlavní přínos pak spatřuji ve zvýšení efektivity procesů a produktivity práce zejména v manažerském rozhodování, plánování, výrobě či běžné administrativě. ERP **snižuje provozní náklady** díky integraci podnikových procesů do celé společnosti. Patří sem snížení nákladů na řízení zásob, snížení výrobních nákladů, nákladů na marketing. Eliminuje náklady na činnosti a procesy uvnitř i vně firmy. Dále šetří čas na všech úrovních, protože dochází k urychlení činností a procesů.

Zajišťuje koordinaci mezi jednotlivými odděleními a tím napomáhá ke **zvýšení efektivity** pracovních postupů a organizačních procesů, **produktivity práce** a tím i dosažení podnikových cílů. Podporuje automatizaci práce, snižuje chybovost způsobenou lidským faktorem, poskytuje jednoduchý a rychlý přístup k informacím v požadované formě.

Nasazení ERP v celé společnosti, propojí jednotlivé aplikace, či SW, které doposud vzájemně napříč společnostmi nekomunikovali. Tato nespojitost je velmi neefektivní a sjednocení prostřednictvím nadřazeného jednotného systému, který dokáže řídit všechny funkční oblasti, umožní **zvýšit výkonnost a produktivitu**. Další výhodou je **zautomatizování každodenních prací** managementu, ten si totiž může kdykoliv najít požadované informace (data) a provádět tak rutinní rozhodování na výborném informačním podkladu v podstatě okamžitě.

ERP poskytuje **komplexní přehled** a pozitivně tak ovlivňuje rozhodování. Má informace o stavu a ziskovosti obchodních zakázek. ERP je nápomocno i při **strategickém plánování**, tedy posouzení potřeb a zdrojů, definování cílové skupiny nebo stanovení cílů. Opět nám to umožňuje díky informační podpoře, analýzám či reportům. Management může sledovat dodržování rozpočtů, CF, návratnost investic a další. To vše pak pozitivně působí na zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Zavedení systému je konkurenční výhodou.

3.8 NÁKLADY NA ZAVEDENÍ ERP

Na základě konzultací s lidmi z praxe, informací získaných z internetu a odborných časopisů, byly zjištěny následující odhadované náklady na zavedení a provoz ERP systému.

Varianta A předpokládá financování ze zdrojů z Evropské unie, minimální částka na projekt je 350 000,-. Tato finanční částka firmě umožní zakoupit ERP systém i vlastní server (v současnosti firma využívá dedikovaný server). Vlastní server sebou nese i náklady na správce serveru. Financování ze zdrojů EU ještě náklady na povinnou publicitu projektu, popř. na zpracování projektu (náklady na zpracování projektu však

nespadají do způsobilých výdajů!).

- nákup serveru	105 000,- až 168 000,-
- nákup ERP licence	100 000,- až 450 000,-
- roční náklady na údržbu	35 000,- až 170 000,-
- zaškolení pracovníků	25 000,- až 80 000,-
- publicita	8 000,- až 10 000,-
- celkové náklady v prvním roce	273 000,- až 878 000,-
- náklady za rok (v dalších letech)	35 000,- až 170 000,-

Podaří-li se firmě získat dotaci, může ušetřit až 60%. Takže při investici 350 000,- (která je spíše na nižší hranici nabízených produktů) je možná úspora až 210 000,-. Tzn., náklady v prvním roce mohou klesnout až na 140 000,- z původní částky.

Varianta B počítá s dedikovaným serverem (tímto způsobem firma funguje i dnes) a koupí softwaru. Firma je ochotna do této varianty investovat až 250 tisíc korun.

- pronájem serveru	12 000,- až 28 000,-
- nákup ERP licence	100 000,- až 450 000,-
- roční náklady na údržbu	35 000,- až 170 000,-
- zaškolení pracovníků	25 000,- až 80 000,-
- celkové náklady v prvním roce	172 000,- až 728 000,-
- náklady za rok (v dalších letech)	47 000,- až 198 000,-

Varianta C kalkuluje možnost, kdy firma využije jak pronájem serveru, tak licence (outsourcing), zpravidla prostřednictvím internetu.

- pronájem serveru	12 000,- až 28 000,-
- pronájem ERP licence	15 000,- až 60 000,-
- roční náklady na údržbu	35 000,- až 170 000,-
- zaškolení pracovníků	25 000,- až 80 000,-
- celkové náklady v prvním roce	87 000,- až 338 000,-
- náklady za rok (v dalších letech)	62 000,- až 258 000,-

Z hlediska nákladů se nejlépe jeví varianta A, popř. varianta B, kdyby firma zvolila produkt nad 350 000,-. Rozhodnutí však leží na bedrech managementu, a čím přesněji

budou požadavky formulovány, tím konkrétnější nabídky a kalkulace budou nabídnuty. Můžeme ale říct, že investice v prvním roce se bude řádově pohybovat ve statisících korun. Náklady každý další rok činí desítky tisíc korun a v závislosti na potřebách mohou dosáhnout i statisíce.

3.9 DALŠÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Pro zákazníka je důležité, jaké možnosti má při placení zakázky. Zde platí, že čím více možností, tím více zákazníků může být spokojeno. Na druhou stranu je třeba zvážit jednotlivé náklady na rozličné platební možnosti z pozice zákazníka. Je potřeba eliminovat ty, které jsou příliš nákladné (a nejsou tak vytížené, jak bychom očekávali) anebo ty, které nejsou příliš často využívány. Je třeba rozlišovat fyzické platby, platby elektronické, platby od firem nebo od fyzických osob apod. Firma standardně využívá platbu na pokladně přímo na prodejně, možnost odběru na dobírku či PPL a možnost vystavení faktury.

Platbu na pokladně prodejny lze nahradit platebním automatem Alza PayBox (dále jen PayBox). Jedná se o plně samoobslužný platební systém, který přijímá hotovost a stejně tak akceptuje platbu platební kartou. PayBox je napojen na IS společnosti a může uhradit zakázku přímo v účetním SW, vytiskne potvrzení o provedení platby apod. PayBox přináší komfort jak pro zákazníky, tak pro provozovatele. Několikanásobně zvýší rychlost přijímání plateb, umožní tak snížit náklady na lidské zdroje a poskytuje také vyšší zabezpečení při práci s financemi (je prověřena nulová chybovost). Funkce PayBoxu lze také libovolně modifikovat, rozšiřovat dle přání zadavatele. PayBox je možné využívat non-stop a to je další obrovskou výhodou oproti lidskému faktoru. **(1)**

Dále je často využívána služba a pro náš projekt aktuální možnost uživatelského účtu propojit s platebním kontem. To by v praxi znamenalo, že se klient zaregistruje, zřídí si vlastní uživatelský účet, přes který bude zadávat nejen své zakázky, ale zároveň je takto bude moci platit pomocí online konta, které získá ke svému účtu. Takže v případě

placení zálohy (například u diplomových prací) nebude nutné chodit na prodejnu uhradit zálohu, ale zákazník bude moci zaplatit v pohodlí svého doma. Tím klient ušetří čas, na přepážce u dodavatele ubude práce a také se eliminuje chybovost při manipulaci s hotovostí. Navíc platby půjdou přímo do systému (přes jediný univerzální terminál, kdyby měl produkční systém vlastní, už by to bylo příliš nákladné), takže nebude potřeba jako u fyzické platby jakákoliv další administrace.

Výhoda uživatelského účtu by byla také v tom, že si bude pamatovat historii klienta. Klient tedy nebude muset uchovávat své zakázky na vlastním PC, flash disku, CD, apod. Všechny zakázky se budou evidovat online v rámci jeho uživatelského účtu a v případě že bude chtít nějakou zakázku opět zadat, bude to bez nejmenších problémů a s maximální časovou úsporou.

K posílení propagace bych doporučila také prezentaci v rámci sociálních sítí. Velký potenciál také shledávám v možnosti rozšíření sítě poboček. Jen v Brně se nachází 15 vysokých škol, z toho pět veřejných, jedna státní a devět soukromých (společnost se aktuálně zaměřuje především na fakulty VUT Brno a její studenty). V celé České republice jich je 84. Pokud by k tomuto rozšíření došlo, je potřeba také posílit propagaci na příslušných vysokých školách. Také bych doporučila zavedení webové prezentace PROStudent center obsahující informace o cenách, aktuálních slevách či speciálních nabídkách, přehled poskytovaných služeb,...

4 SHRNUTÍ A ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabývala především analýzou společnosti GNT, s.r.o. a vyhledáním vhodných příležitostí pro zefektivnění chodu společnosti a její další rozvoj. Jedná se o reklamní agenturu, která provozuje „vysokoškolská“ copycentra, online tiskárny s širokým technologickým zázemím, poskytuje knihařské služby se specializací na vazbu vysokoškolských prací, zabývá se výrobou velkoformátové reklamy, vlastní síť reklamních poutačů a další.

Na základě výše uvedených teoretických poznatků, analýz a jejich výsledků, lze společnosti doporučit především zavedení jednotného informačního systému (na bázi ERP), který by celou společnost propojil, včetně jejich strojů, pracovníků a také e-shopů. Důležitou součástí tohoto systému je manažerská aplikace, která podpoří manažerské rozhodování a především kontrolu a monitorování chodu. Toho lze docílit včasnými, souhrnnými a věcnými informacemi na jednom místě, což právě ERP umožňuje. Aktuálnost informací a jejich dostupnost bude zajištěna online provozem. ERP obsahuje také další důležité moduly, jako je výroba, logistika, prodej, finance, lidské zdroje, marketing či CRM.

Doporučení zavést ERP systém, jde ruku v ruce s cílem této práce, odhalit příležitosti na zlepšení a využít k tomu dotaci z EU. Vhodný dotační program se nám také podařilo identifikovat, ICT v podnicích, kde sběr žádostí v rámci třetí výzvy probíhá právě teď. Vhodná IT infrastruktura pomůže společnosti se opět posunout dále ve svých možnostech a umožní tak posílit i svou konkurenční výhodu.

Věřím, že zavedení ERP systému může společnosti otevřít nové možnosti, urychlit a zautomatizovat každodenní podnikové procesy, usnadnit provoz firmy a kontrolu jejich činností, usnadní komunikaci napříč společností, po zavedení umožní snížit provozní náklady, zvýšit efektivitu jak pracovních, tak organizačních procesů a především poskytne komplexní přehled, který pozitivně ovlivní manažerské rozhodovací procesy a strategické plánování potřeb, zdrojů a stanovení cílů.

Vypracování této práce mi umožnilo využít svých poznatků získaných jak během studia, tak v rámci přípravy teoretické části. Mohla jsem si v praxi vyzkoušet aplikaci teoretických analýz a modelů a na základě toho stanovit vhodná doporučení na zlepšení podnikových procesů a využít k nim dotací z Evropské unie, které mohou výrazně pomoci s jejím financováním.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] *Alza PayBox* [online]. [cit. 2010-2-15]. Alza Systems s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.alza-systems.cz/paybox.html>>.
- [2] BASL, J.; BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systém: Podnik v informační společnosti*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 283 s. ISBN 978-80-247-2279-5.
- [3] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 423s. ISBN 80-7179-577-1.
- [4] *Budoucnost politiky hospodářské a sociální soudržnosti 2007-2013: Toky financí ze Strukturálních fondů* [online]. c2010 [cit. 2009-10-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.institutumeni.cz/index.php?cmd=page&id=92>>.
- [5] *Co je to Operační program Podnikání a inovace?* [online]. c1994-2009 [cit. 2009-10-29]. Czechinvest. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/co-je-to-oppi>>.
- [6] *Co jsou SF* [online]. c2008 [cit. 2009-10-23]. ESF. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/co-jsou-sf>>.
- [7] *Definice malého a středního podnikatele* [online]. c1994-2009 [cit. 2009-10-28]. CzechInvest. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>.
- [8] DŘÍZHAL, P. *Co je ERP systém – srdce i mozek firmy* [online]. c2009 [cit. 2010-11-01]. ERP forum. Dostupné z WWW: <<http://www.erpforum.cz/krok-za-krokem-erp/co-je-erp.html>>.
- [9] DŘÍZHAL, P. *ERP systém - z čeho se skládá* [online]. c2009 [cit. 2010-01-11]. ERP forum. Dostupné z WWW: <<http://www.erpforum.cz/krok-za-krokem-erp/z-ceho-se-sklada-erp-system.html>>.
- [10] *Evropská investiční banka* [online]. c2000-2009 [cit. 2009-10-23]. Finance media a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/evropska-unie/informace/institute/evropska-investicni-banka/>>. ISSN 1213-4325.
- [11] FAJTLOVÁ, H. *Operační programy 2007-2013* [online]. c2007 [cit. 2010-03-01]. INOVACE.CZ. Dostupné z WWW: <<http://www.inovace.cz/for-business/financovani-inovaci/clanek/operacni-programy-2007-2013/>>. ISSN 1802-6206.

- [12] *Finance z Evropské unie v období 2007-2013 (1 a 2 cíl)* [online]. c2000-2009 [cit. 2009-10-23]. Finance media a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/evropska-unie/informace/financovani/evropska-unie-financovani-2007-2013-cil-1-a-2/>>. ISSN 1213-4325.
- [13] *Finance z Evropské unie v období 2007-2013 (3 cíl)* [online]. c2000-2009 [cit. 2009-10-23]. Finance media a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/evropska-unie/informace/financovani/evropska-unie-financovani-2007-2013-cil-3/>>.
- [14] *Finanční orgány* [online]. 2009 [cit. 2009-10-23]. Europa. Dostupné z WWW: <http://europa.eu/institutions/financial/index_cs.htm>.
- [15] *ICT v podnicích - Výzva III* [online]. c1994-2010 [cit. 2009-10-28]. CzechInvest. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/ict-v-podnicich-vyzva-iii>>.
- [16] *ICT v podnicích* [online]. c1994-2009 [cit. 2009-10-28]. CzechInvest. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/ict-v-podnicich>>.
- [17] KARPECKI, L. *Aktuální stav a trendy využití podnikových aplikací* [online]. 20.1.2009 [cit. 2010-01-14]. Dostupné z WWW: <http://media.infor.com/emea/cz/InForum2009_Lubomir-Karpecki.pdf>.
- [18] *Kohezní fond* [online]. c2004-2009 [cit. 2009-10-23]. EU-Media, s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.euractiv.cz/kohezni-fond>>. ISSN 1803-2486.
- [19] KOMÁREK, M. *Jak se zorientovat na trhu ERP systémů* [online]. c2009 [cit. 2010-01-12]. ERP forum. Dostupné z WWW: <<http://www.erpforum.cz/erp-trendy/orientace-na-trhu-erp-systemu.html>>.
- [20] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2002. 258s. ISBN 80-7261-010-4
- [21] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelství, 1992. 441 s. ISBN 80-08-02042-3.
- [22] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855s. ISBN 80-247-0513-3.
- [23] *Leverage success with SWOT analysis*. [online]. 8.1.2009 [cit. 2010-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.excelsia.ch/htmlgb/blog/index.php>>.
- [24] LIGHT, A. *What is a SWOT analysis and how can I use it?* [online]. c2002-2010 [cit. 2010-01-14]. Helium, Inc. Dostupné z WWW:

- <<http://www.helium.com/items/848218-what-is-a-swot-analysis-and-how-can-i-use-it>>.
- [25] MATUŠTÍK, O; SKŘIVÁNEK, J. Manažerské rozhodování v době ekonomických změn. *IT Systems* [online]. 2009, č. 6, [cit. 2010-01-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/business-intelligence/manazerske-rozhodovani-v-dobe-ekonomickych-zmen.htm>>. ISSN 1802-615X.
- [26] *Microsoft Business Intelligence: Co je Business Intelligence?* [online]. c2008 [cit. 2010-01-11]. Ecommerce.cz, a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.ecommerce.cz/clanek/microsoft-business-intelligence-653856.aspx>>.
- [27] *Microsoft Business Intelligence: Řešení pro manažerské rozhodování* [online]. c2008 [cit. 2010-01-11]. Ecommerce.cz, a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.ecommerce.cz/clanek/microsoft-business-intelligence-653856.aspx>>.
- [28] MRKÁČEK, P. *Manažerské informační systémy a business intelligence* [online]. c2009 [cit. 2010-01-11]. ERP forum. Dostupné z WWW: <<http://www.erpforum.cz/manazerske-informacni-systemy.html>>.
- [29] NĚMEČEK, J. *Reklamní agentury bojují o klienty* [online]. 16.3.2010 [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/reklama-podpora-prodeje/reklamni-agentury-bojuji-o-klienty__s278x6387.html>.
- [30] *O CzechInvestu* [online]. c1994-2009 [cit. 2009-10-30]. Czechinvest. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>>.
- [31] *O společnosti* [online]. c2010. [cit. 2010-01-26]. GNT. Dostupné z WWW: <<http://www.gnt.cz/?id=o-spolecnosti>>.
- [32] *Objem českého reklamního trhu se vlivem krize zmenšil o pětinu* [online]. 19.5.2009 [cit. 2010-03-31]. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-37170620-objem-ceskeho-reklamniho-trhu-se-vlivem-krize-zmensil-o-petinu>>.
- [33] PITTNER, K. *Business intelligence: mějte pod čepicí* [online]. 2010 [cit. 2010-01-11]. Dostupné z WWW: <<http://businessworld.cz/aktuality/business-intelligence-mejte-pod-cepici-2700>>.
- [34] PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [35] PORTER, M. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

- [36] *Příloha č. 3: Výběrový kritéria* [online]. 21.10.2009 [cit. 2009-10-28]. Czechinvest. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/priloha-c-3-vyburova-kriteria-1780-cz.pdf>>.
- [37] PŮČEK, M. *Kohezní politika a environmentální řízení měst* [online]. 31. 1. 2008 [cit. 2009-10-23]. MMR ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=dfa8a74b-efee-451e-b80a-37e4277d297d>>.
- [38] *Regionální, sociální a dopravní politika EU* [online]. 29.11.2008 [cit. 2009-10-23]. Dostupné z WWW: <http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/PF-katedry/politologie/Regionalni__socialni_a_dopravni_politika_EU.ppt#263,8,Maastrichtská_smlouva>.
- [39] *Služby: Promotion* [online]. c2010. [cit. 2010-01-26]. GNT. Dostupné z WWW: <<http://www.gnt.cz/?id=sluzby#it-services>>.
- [40] *Strukturální fondy* [online]. c2004-2009. [cit. 2009-10-23]. EU-Media, s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.euractiv.cz/strukturalni-fondy>>. ISSN 1803-2486.
- [41] STŘELEČ, J. *SWOT analýza* [online]. c2006-2009. [cit. 2010-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.
- [42] *Studentský informační a reklamní měsíčník* [online]. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.prostudent.gnt.cz/>>.
- [43] SUŠKEVIČOVÁ, N. *Fondy EU: Programy 2007-2013* [online]. 28.3.2008. [cit. 2009-10-23]. Dostupné z WWW: <http://knihovna.tul.cz/de/download/EU%20Structural%20Funds%20Opportunities%202007-2013%20cr.ppt#294,5,Snímek_5>.
- [44] *SWOT Analysis* [online]. 1999-2007. [cit. 2010-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.quickmba.com/strategy/swot/>>.
- [45] *SWOT analýza a marketingový výzkum v praxi* [online]. 2010 [cit. 2010-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/SWOT-analyza-a-marketingovy-vyzkum-v-praxi.html>>.
- [46] Týdeník Strategie. *Mediální agentury: Reklamní trh oživí v druhé půlce roku* [online]. 16.3.2010 [cit. 2010-03-31]. Dostupné z WWW:

- <<http://www.e15.cz/byznys/technologie-a-media/medialni-agentury-reklamni-trh-ozivi-v-druhe-pulce-roku>>.
- [47] VELÍŠEK, J. a HOLEC, J. *Regionální politika a strukturální fondy EU* [online]. 13.1.2009. [cit. 2009-10-23]. Dostupné z WWW: <http://old.nepomuk.cz/mikroregion_nepomucko/mikroregion_eu/regionalni_politika_a_strukturalni_fondy_EU.rtf>.
- [48] *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 30.10.2009. [cit. 2009-10-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=419644&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=2183b6b0a8305271ca73744578236ef0&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=37098&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=30.10.2009>>.
- [49] *Výroční zpráva Czechinvest 2008* [online]. c [cit. 2010-01-14]. Czechinvest. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/zlom-vyrocka-czechinvest2008-final-web-1695.pdf>>.
- [50] *Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI: ICT v podnicích* [online]. 2010 [cit. 2009-10-28]. Czechinvest. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/ict-v-podnicich-vyzva-iii-1776-cz.pdf>>.
- [51] *Základní informace o fondech EU (Strukturální fondy, Kohezní fond), jejich působnost a potenciální dopad na rozvoj obcí a regionů a oblast životního prostředí.* [online]. 2010 [cit. 2009-10-23]. Design gdi, s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.etim.cz/eu-obecne.html>>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AČRA M.K.	Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace
ASP	Application service providing
BI	Business Inteligence
BPO	Business process outsourcing
CI	CzechInvest
CRM	Customer Relationship Management
CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
DP	Evropská Unie
DPH	Daň z přidané hodnoty
EIB	Evropská investiční banka
ERM	Enterprise Resource Management
ERP	Enterprise Resource Planning
ICT	Informační a komunikační technologie
ID	Identifikační číslo
IS	Informační systémy
IT	Informační technologie
MD	Ministerstvo dopravy
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	Malý a střední podnik
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NRP	Národní rozvojový plán
OP	Operační program
OPPI	Operační program podnikání a inovace
SW	Software

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Struktura běžných výdajů na ICT (17)	60
Graf 2 Vývoj vybraných dílčích výdajů na ICT (17).....	60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Zařazení operačních programů do soustavy strategických dokumentů (43) .	13
Obrázek 2 Hybné síly konkurence v odvětví (34, str. 4)	26
Obrázek 3 Generický hodnotový řetězec (35, str. 59)	29
Obrázek 4 Struktura čtyř P (20, str. 114)	31
Obrázek 5 Struktura komplexního výrobku (21)	32
Obrázek 6 Matice SWOT (23), (45)	37
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti	41
Obrázek 8 Průběh zakázky reklamní agenturou.....	53
Obrázek 9 Hlavní činnosti při výběru a implementaci ERP (2, str. 194).....	61
Obrázek 10 ERP systém ve společnosti GNT, s.r.o.....	67
Obrázek 11 Hodnotový řetězec včetně IT infrastruktury.....	71

SEZNAM TABULEK

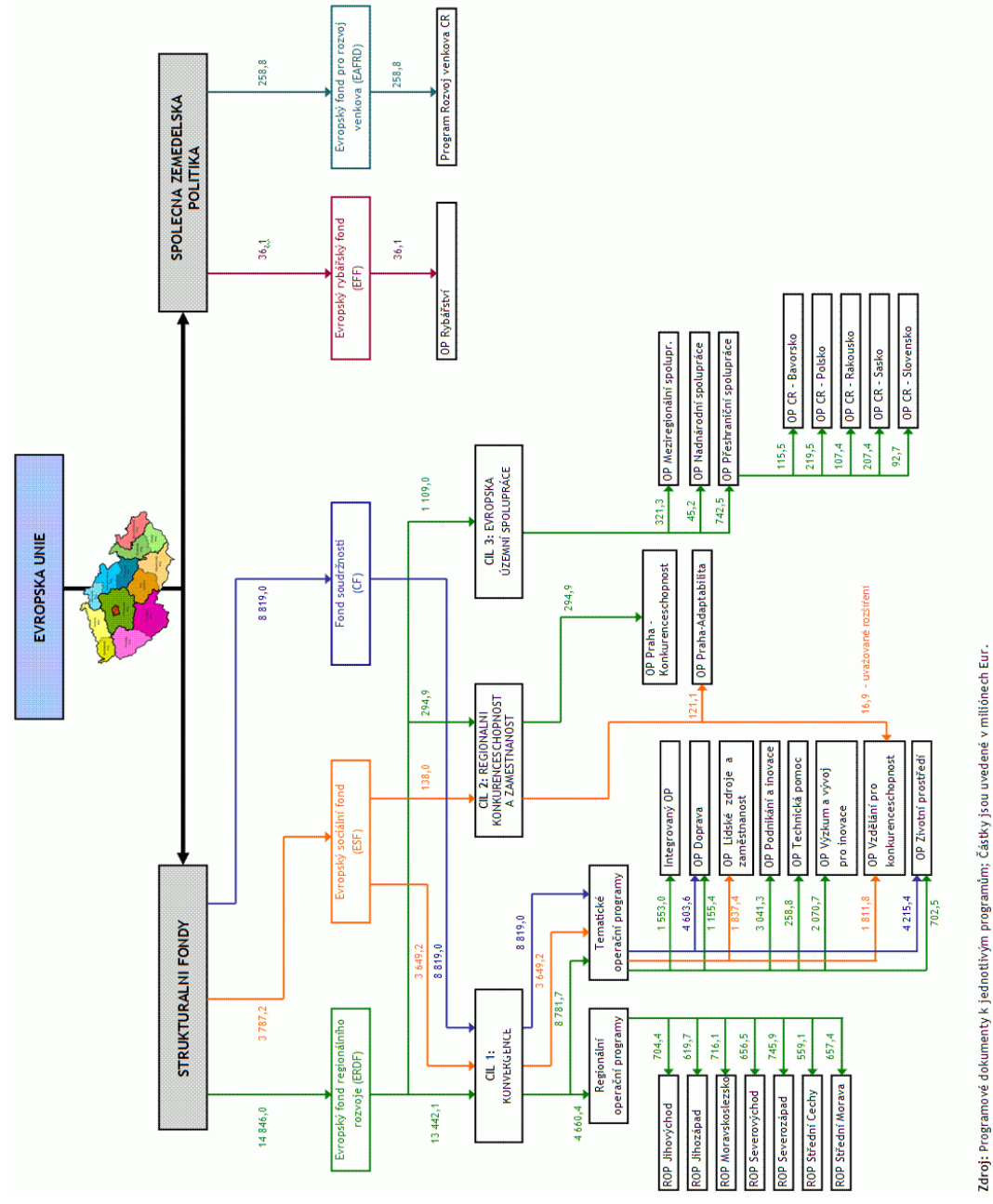
Tabulka 1: Rozdíly v poskytování pomoci kohezním fondem a strukturálními fondy (51)	12
Tabulka 2 Přehled tematických operačních programů (37)	14
Tabulka 3 Přehled prioritních os a navazujících programů (5).....	15
Tabulka 4 procentuální výše způsobilých výdajů projektu dle regionu NUTS II (50) ...	16
Tabulka 5 Základní fakta výzvy (50)	18

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Toky financí ze strukturálních fondů (4)

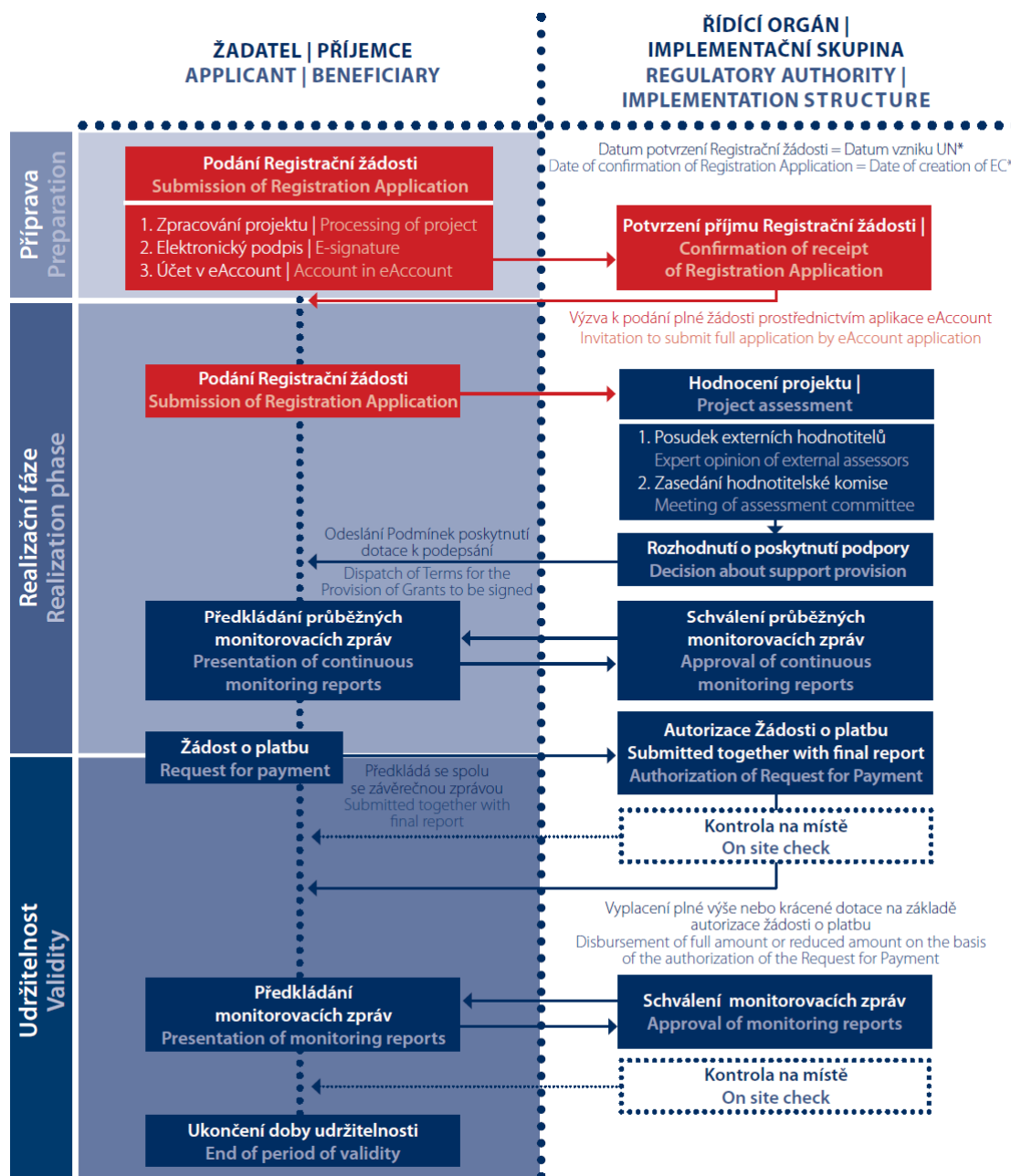
Příloha č. 2: Schéma čerpání dotace (49)

Příloha č. 1: Toky financí ze strukturálních fondů (4)



Zdroj: Programové dokumenty k jednotlivým programům; Částky jsou uvedené v miliónech Eur.

Příloha č. 2: Schéma čerpání dotace (49)



*UN – užitelné náklady / *EC – eligible costs